وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جـامعة الجـزائـر3
معهد التربية البدنية و الرياضية
فرع: الإدارة و التسيير الرياضي

أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم نظرية ومنهجية التربية البدنية و الرياضية بعنوان:

# أساسيات التمويل و الإدارة الإستراتيجية للأموال في المؤسسة الرياضية

## -دراسة حالة في مجموعة أندية احترافية لكرة القدم في القسم الوطني الأول-

ذ

**من إعداد الطالبة:**
شريفي سلمى

**تحت إشراف:**
أ.د. بن عكي محمد أكلي

السنة الدراسية:
2012-2011

# كلمة شكر

الحمد و الشكر الواحد الأحد كثيرا طيبا مباركا، لك يا رب على ما أنعمت علينا من

قوة و صبر، الذي و فقنا بقضاء و قدر لإنهاء هذا العمل المتواضع

كما نتقدم بالشكر الخالص إلى الأستاذ "بن عكي محمد أكلي" الذي أشرف على هذا

العمل و الذي أكرمنا بتواضعه و حسن عمله و خلقه و توجيهاته القيمة التي كان لها

بالغ الأثر في تذليل المصاعب و تخطي العقبات

و لا ننسى شكر كل من قدم لنا يد العون لإنجاز هذا البحث، سواء من قريب أو من

بعيد و نخص بالذكر طلبة الماستر بسيدي عبد ا –دورة 2011-2012- الذين

ساهموا بتوزيع استمارات الاستبيان على المسيرين عبر القطر الوطني.

# إهــــداء

**أهدي ثمرة جهدي:**

**إلى من قال فيهما الله عز و جل:**

**" و اخفض لهما جناح الذل من الرحمة و قل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"**

**الآية 24- الإسراء-**

**أمي و أبي الغاليين حفظهما الله و رعاهما**

**إلى سندي في هذه الحياة زوجي الغالي و ابنتي**

**إلى أختي و إخوتي**

## محتويات البحث

العنوان الصفحة

كلمة شكر

الإهداء

مقدمة

### مدخـل عام للبحث

1- الإشكالية ........................................................02

2- فرضيات البحث ..................................................04

3- أهداف البحث.....................................................05

4- تحديد بعض المفاهيم...............................................06

5- الدراسات المشابهة ...............................................09

6- المنهج المستعمل في البحث........................................ 11

7- هيكلة البحث .................................................... 12

8- أسباب اختيار الموضوع ............................................ 15

### الجانب الأول: الخلفية المعرفية النظرية

**الفصل الأول: الهيئة و التنظيم الرياضي وفق الخطط و الاستراتيجيات**

1-1- تمهيد ............................................................ 20

1-2- مفهوم المؤسسة ................................................... 21

1-3- مفهوم التصميم المؤسسي ......................................... 22

1-4- الثقافة التنظيمية ................................................. 23

1-5- الثقافة المؤسسية ................................................. 24

1-6- تعدد المناهج والمداخل في تحليل ودراسة المؤسسة .............،،........ 26

1-6-1- المؤسسة فاعل اقتصادي ...................................... 27

1-6-2- المؤسسة كواقع بشري ..............،.................. 28

1-6-3- المؤسسة كواقع اجتماعي ...................................... 28

1-6-4- المؤسسة كنظام .......................................... 29
1-7- المؤسسة و الذكاء الاقتصادي ........................... 30
1-8- المؤسسة وفق الشكل القانوني .............................. 31
1-9- مميزات المجموعات ........................................ 32
1-10- إستراتيجية المؤسسة ...................................... 33
1-10-1- حدود الإستراتيجية .................................. 35
1-10-2- أهداف الإستراتيجية ................................. 36
1-10-3- المسؤولية عن الإستراتيجية .......................... 36
1-11- دورة حياة المؤسسة ....................................... 37
1-12- الثقافة الرياضية .............................................. 41
1-13- مفهوم التجمع الرياضي ...................................... 42
1-14- التنظيم المعولم للنشاط البدني الرياضي ................. 43
1-15- المؤسسة الرياضية و فلسفة المجتمع ...................... 45
1-16- التنظيم الرياضي الدولي ...................................... 46
1-17- الهيئات الرياضية ............................................. 47
1-17-1- الهيئات الرياضية الحكومية .............................. 48
1-17-2-الهيئات الرياضية الأهلية .................................. 48
1-18- النشأة التشريعية المؤسسة الرياضية وفق قانون 1901 ............... 49
1-19- أنواع المؤسسات الرياضية ..................................... 50
1-20- هيكلة الأندية الرياضية حسب المشرع الجزائري ......................... 51
1-20-1-الأندية الرياضية الهاوية ..................................... 51
1-20-2- الأندية الرياضية شبه محترفة .............................. 52
1-20-3- الأندية الرياضية المحترفة ................................. 52
1-21- البعد المادي للنشاط الرياضي ............................. 54
1-22- النادي الرياضية كجهاز اقتصادي في الدولة........................ 55
1-23- النشاط البدني الرياضي عمل إنتاجي خدماتي و مادي ................ 58
1-24- خوصصة الهيئات الرياضية ....................................... 59

1-25- اقتصاديات الرياضة .......................................... 60
1-26- الثقل الاقتصادي و المالي للأنشطة الرياضية ......................... 60
1-27- المؤسسة الرياضية كهيئة استثمارية .............................. 61
1-28- محاور الاستثمار في المؤسسة الرياضية .......................... 63
( المحور القانوني، محور الوعي الاستثماري، السياسات المتخذة،
المحور الفني، محور الإجراءات الإدارية، محور البنى التحتية.)
1-29- المؤسسة الرياضية في المحيط الاقتصادي ........................ 65
1-30- ركائز العمل في المؤسسة الرياضية .............................. 66
1- 31- أهداف و غايات المؤسسة الرياضية .............................. 67
1-32- الإمكانات في المؤسسة الرياضية ................................ 68
1-33- المورد البشري في المؤسسة الرياضية ............................. 69
1-33-1- المتخصصون الفنيون ...................................... 69
1-33-2- المديرون و الإداريون ..................................... 69
1-33-3- عملاء المؤسسة الرياضية .................................. 70
1-34- مراحل تطور نوادي كرة القدم الجزائرية ........................... 71
1-35- ظهور الاحتراف في نوادي كرة القدم ............................ 73
1-36- واقع الاحتراف في الأندية الجزائرية ............................. 74
1-37- دوافع الاحتراف المادية ........................................ 76
1-38- خلاصة ........................................................ 77

**الفصل الثاني: النشـاط الإداري و أسـاليب التسييـر بالمفهوم الإستراتيجي**

1-1- تمهيد ........................................................ 81
2-2- ماهية الإدارة ................................................. 82
2-3- الوظيفة الإدارية ............................................... 84
2-4- الهرم الإداري ................................................ 86
2-4-1- الإدارة العليا .............................................. 87
2-4-2- الإدارة الوسطى ........................................... 87

2-4-3- الإدارة التنفيذية ........................................ 87
2-5- القواعد الجديدة للمهارات الإدارية ............................ 88
2-6- عناصر النشاط الإداري ........................................ 90
2-6-1- التخطيط ........................................ 90
2-6-2- التنظيم ........................................ 91
2-6-3- التوجيه ........................................ 92
2-6-4- الاتصال ........................................ 92
2-6-5- القيادة ........................................ 92
2-6-6- التحفيز ( تنمية التعاون الاختياري) ........................ 93
2-6-7- الرقابة ........................................ 93
2-7- أقسام الإدارة ........................................ 94
2-7-1- الإدارة المالية ........................................ 94
2-7-2- إدارة الموارد البشرية ........................................ 95
2-7-3- إدارة الإنتاج و المبيعات ........................................ 95
2-8- الإدارة العلمية و أهميتها ........................................ 96
2-9- الإدارة في إطار العولمة ........................................ 98
2-10- الكفاءة و الفعالية الإدارية ........................................ 99
2-11- التنمية الإدارية ........................................ 100
2-12- الإدارة الإستراتيجية ........................................ 101
2-12-1- المتطلبات الرئيسية لإدارة التميز ........................................ 102
2-12-2- أهداف وأهمية عملية التخطيط الاستراتيجي لتحقيق إدارة التميز .... 103
2-12-3- العناصر الأساسية لعمليات الإدارة الإستراتيجية .................. 104
2-12-3-1- الدراسة المسحية لبيئة المؤسسة ........................................ 104
2-12-3-2- تكوين الإستراتيجية ........................................، 10
2-12-3-3- تنفيذ الإستراتيجية ........................................ 105
2-12-3-4- التقييم والرقابة ........................................ 105
2-12-4- عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية ........................................ 106

2-13- الإدارة في المؤسسة الرياضية ........................................ 108
2-14- القيادة و فعلها في تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية .................. 109
2-14-1- القيادة التحكمية -الأوتوقراطية- ............................ 109
2-14-2- القيادة الديمقراطية ........................................ 109
2-14-3- القيادة القائمة على أساس الحرية ............................ 110
2-15- أهمية النشاط الإداري في المؤسسة الرياضية ........................ 111
2-16- المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية ................................ 112
2-17- المقومات الإدارية الأساسية لتنفيذ برامج النشاط الرياضي ............ 113
2-17-1- البرامج ................................................... 113
2-17-2- المستفيدون ............................................... 113
2-17-3- القادة .................................................... 114
2-17-4- المنشآت ................................................... 114
2-17-5- الميزانيات ................................................ 114
2-18- منهج الإدارة بالأهداف كأسلوب لتقييم النتائج من وراء النشاط الرياضي.115
2-19- العلاقات العامة و دورها في إدارة أعمال المؤسسة الرياضية .......... 116
2-20- تحديات الإداري على مستوى المؤسسة الرياضية ...................... 117
2-21- الجودة في إدارة أعمال الرياضة .................................. 119
2-22- إدارة الإمكانات في المؤسسة الرياضية ............................. 120
2-23- خلاصة ........................................................... 121

**الفصل الثالث: أساسيات التمويل و الإدارة المالية الإستراتيجية في المؤسسة الرياضية**

3-1- تمهيد............................................................ 124
3-2- رأس المال في المؤسسة الرياضية .................................. 125
3-3- صناعة الأموال في المؤسسة الرياضية ............................... 126
3-4- نظام العمل الرياضي لتوريد رأس المال ............................ 127
3-5- أنواع الموارد المالية في المؤسسة الرياضية........................ 128

3-5-1- الإيراد المباشر ........................................ 128
3-5-2- الإيراد المدعم ........................................ 128
3-5-3- الإيراد غير مباشر ........................................ 129
3-6- قرار تكوين الهيكل التمويلي الأمثل في المؤسسة ........................ 130
3-7- الاهتمام بالمكاسب المادية ضمن الدورات الأولمبية ........................ 131
3-8- التضخم في المتطلبات المادية و البشرية و التنظيمية و الإدارية للعمل الرياضي ........................................ 133
3-9- الميزانية المالية للأندية الرياضية ........................................ 134
3-9-1- عناصر الميزانية المالية ........................................ 135
3-9-2- الإيرادات في مؤسسة النشاط الرياضي ........................ 137
3-9-3- نفقات المؤسسة الرياضية وفق التصنيف العلمي ........................ 137
3-10- التقدير المالي و مبادئ الميزانية المالية وسيلة تحدد المركز المالي للمؤسسة الرياضية........................................ 138
3-11- أبواب الإنفاق في نطاق النشاط البدني الرياضي ........................ 139
3-12- التسويق كمورد مالي للمؤسسة الرياضية ........................ 140
3-12-1- التسويق مورد مالي مهم ........................................ 140
3-12-2- هيكل التسويق في المجال الرياضي ........................ 142
3-12-3- التسويق و التجارة الرياضية ........................................ 143
3-13- استثمار أموال المؤسسة الرياضية ........................................ 144
3-14- الدورة الاستثمارية للمؤسسة الرياضية ........................ 146
3-15- المشاكل المالية المواجهة ........................................ 147
3-16- تمويل الأندية الرياضية حسب المشرع الجزائري ........................ 148
3-17- إدارة و تسيير الموارد المالية وظيفة إستراتيجية ........................ 149
3-18- المهام الإدارية المالية ........................................ 150
3-18-1- وظائف المدير المالي ........................................ 151
3-18-2- مهمة أمين الصندوق المالي ........................................ 152
3-18-3- مهام مجالس الإدارة المالية ........................................ 153

3-19- أهداف التسيير المالي للنادي الرياضي ............................ 154
3-20- الأساليب العلمية لاتخاذ القرار المالي ......................... 154
3-20-1- القرارات المالية ................................ 155
3-20-2- أنواع القرارات المالية ............................. 156
3-21- تحليل SWOT آلية إستراتيجية للتسيير المالي في المؤسسة ........... 157
3-22- التخطيط الإستراتيجي للموارد المالية في الأندية الرياضية ............ 158
3-23- الأسلوب الإداري المفتوح للماليات سياسة إستراتيجية للمؤسسة ........ 159
3-24- الميزانية كأداة تخطيطية للنشاط في النادي الرياضي ................ 160
3-25- المحاسبة المالية وسيلة التسيير المالي في المؤسسة الرياضية .......... 161
3-26- السياسة المالية الإستراتيجية في المؤسسة ......................... 162
3-27- كيف تؤثر البيئة الاقتصادية على القرارات المالية في المؤسسة
الرياضية...................................................... 165
3-28- نجاح وظيفة الإدارة المالية ................................ 166
3-29- خلاصة .................................................. 167

***الجانب الثاني: الخلفية المعرفية التطبيقية***

**الفصل الأول: منهجية البحث و إجراءاته الميدانية**

1-1-الدراسة الاستطلاعية ........................................ 170
1-2-المنهج المتبع في البحث .................................... 171
1-3-مجتمع و عينة البحث ........................................ 172
1-4- وسائل و تقنيات البحث ...................................... 173
1-4-1- الاستبيان ............................................. 173
1-4-2- المقابلة .............................................. 174
1-5- مجالات الدراسة ............................................ 175
1-5-1- المجال المكاني .......................................... 175
1-5-2- المجال المكاني .......................................... 175

1-6- المعالجة الإحصائية و تحليل المضمون ................................ 176
1-6-1- الدراسة الإحصائية لنتائج الاستبيان ........................ 176
1-6-2- تحليل مضمون نتائج المقابلة ................................ 177
1-7- صعوبات البحث ................................................ 177

**الفصل الثاني**: **عرض و تحليل و مناقشة النتائج**
2-1- عرض و تحليل نتائج الاستبيان ....................................... 179
2-1-1- عرض و تحليل نتائج أسئلة المحور الأول .......................... 179
2-1-2- عرض و تحليل نتائج أسئلة المحور الثاني .......................... 187
2-1-3- عرض و تحليل نتائج أسئلة المحور الثالث .......................... 193
2-2- عرض و تحليل مضمون نتائج المقابلة ................................. 202
2-2-1- عرض و تحليل مضمون أجوبة السؤال الأول ...................... 202
2-2-2- عرض و تحليل مضمون أجوبة السؤال الثاني ..................... 204
2-2-3- عرض و تحليل مضمون أجوبة السؤال الثالث ..................... 205

**الفصل الثالث**: الاستنتاجات، مقابلة النتائج بالفرضيات، الخاتمة و التوصيات
3-1- الاستنتاجات ............................................................ 208
3-2-مناقشة فرضيات البحث ................................................ 210
3-2-1- مناقشة الفرضية الأولى ............................................. 210
3-2-2- مناقشة الفرضية الثانية ............................................. 210
3-2-3- مناقشة الفرضية الثالثة ............................................. 210
3-3- الخاتمة ............................................................... 211
3-4- الاقتراحات و التوصيات ................................................ 213
قائمة المراجع
الملاحق


مدخل عام للبحث

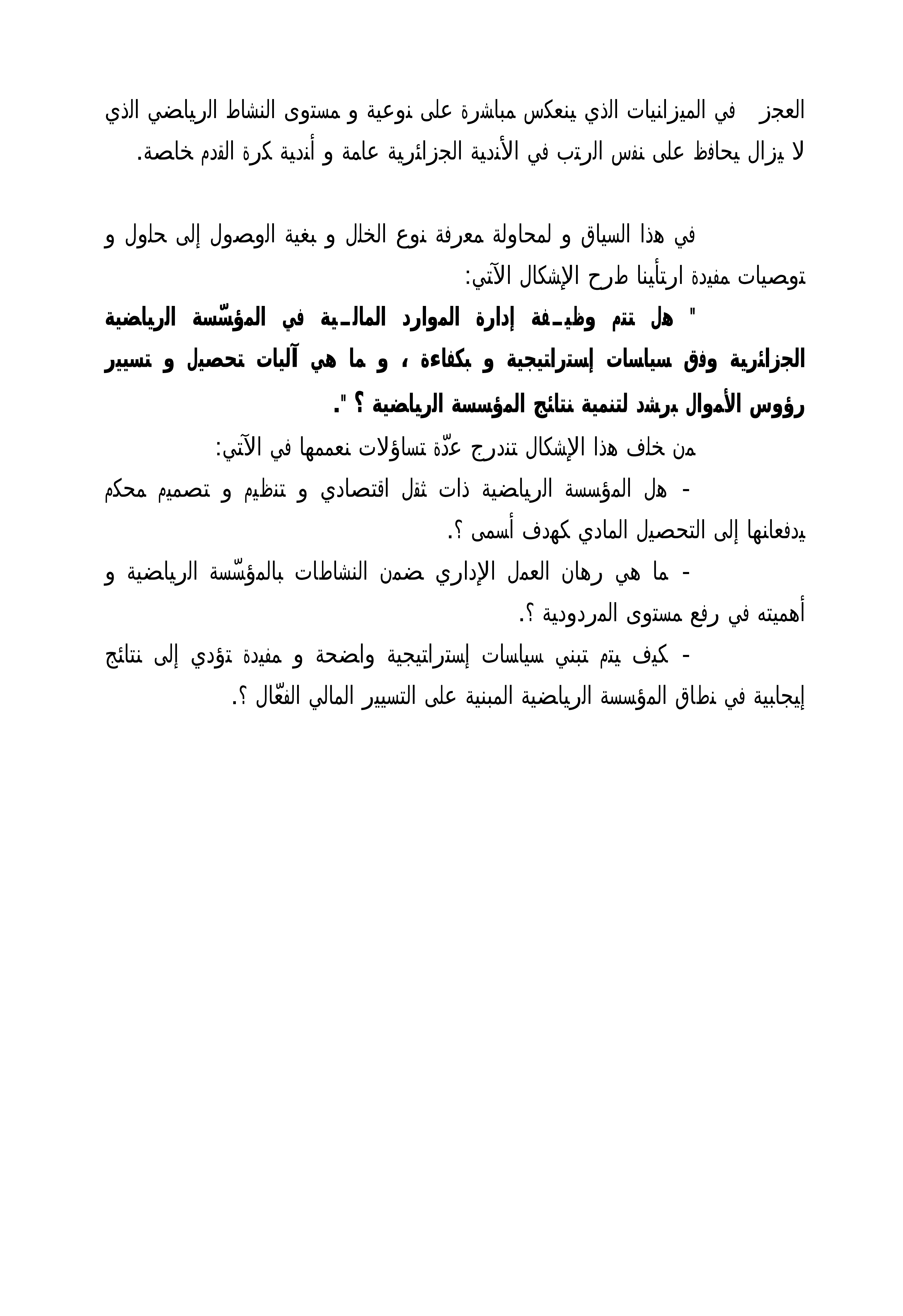
## إشكالية البحث:

الإدارة الناجحة أصبحت في الوقت الحاضر ضرورة ملحة بسبب تعدد المتغيرات و الاهتمام للتحكم فيها و نظراً لحداثة موضوع الاقتصاد الرياضي و التسيير و التسويق و التمويل في هذا المجال و مصطلح الإستراتيجية و خاصة كونها موضوعا هاما و معاصرا تتناوله الشبكات الإعلامية و الحركة الرياضية و الاقتصادية، من خلال العلاقة الجوهرية التي تبرز باستمرار بين القطاعين الرياضي و الاقتصادي، وجّهنا اهتمامات بحثنا نحو الموارد المالية في المؤسسة الرياضية و سبل إدارتها بالطبيعة الإستراتيجية و خصصنا بالذكر الأندية الجزائرية المحترفة لكرة القدم. حيث حظيت هذه الأخيرة عبر مختلف الأوامر و اللوائح القانونية، بإعادة هيكلة صيغتها، مثلما نصّ عليه الأمر 95-09 في مادته العشرين أنّه:" **يخضع تأسيس النوادي الرياضية المحترفة إلى الأحكام المقررة الساري مفعولها و المتعلق بالشركات التجارية.**"[1] . و في هذا السياق حيث أتى نفس القانون بالمفهوم الجديد المشير إلى النادي الرياضي المحترف الذي يؤسس مهامه على نشاط رياضي دائم بواسطة حصص متنوعة الطبيعة يوفرها أشخاص طبيعيون أو معنويون[2]، هدفها تحقيق نتائج رياضية مقابل العائد المادي. أمّا فيما يتعلق بالتمويل فقد أتى قانون 95-09 بمصادر أخرى تسهم في الدعم المالي، فإضافة إلى تمويل الجماعات المحلية و المؤسسات و المنشآت و الهيئات العمومية سنّ هذا المشروع إمكانية التمويل من تسيير و تسويق الحقوق و مواقع الإشهار، كذا من ملكية حقوق البث للأحداث الرياضية المختلفة و دعم المتعاملين العموميين أو الخواص ، و عائدات المنافسات و الرعاية و إعانات الصناديق الوطنية الهادفة إلى تنمية النشاط الرياضي و دعم الهيئات الرياضية. صدر بعد ذلك قانون الرياضة 2000 الذي جاء هو الأخر ليسخّر إمكانيات معتبرة للأندية الرياضية ثم قانون 2004 في نفس المنوال لينهض بالرياضة الجزائرية إلى الاحتراف بغية الرقي إلى المستوى الدولي و من وراء ذلك تحقيق الربح المادي. رغم كل هذه التعديلات و الإمكانيات الملية المعتبرة التي حظي بها هذا القطاع إلاّ أننا نشهد فجوات واضحة في نظام العمل و التسيير المالي الناقص و كذا

---

[1] :الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية: أمر رقم 95-09 المؤرخ في 25 فيفري 1995 ، المادة 20.

[2]: نفس المرجع السابق: المواد 71- 72- 73- 110.



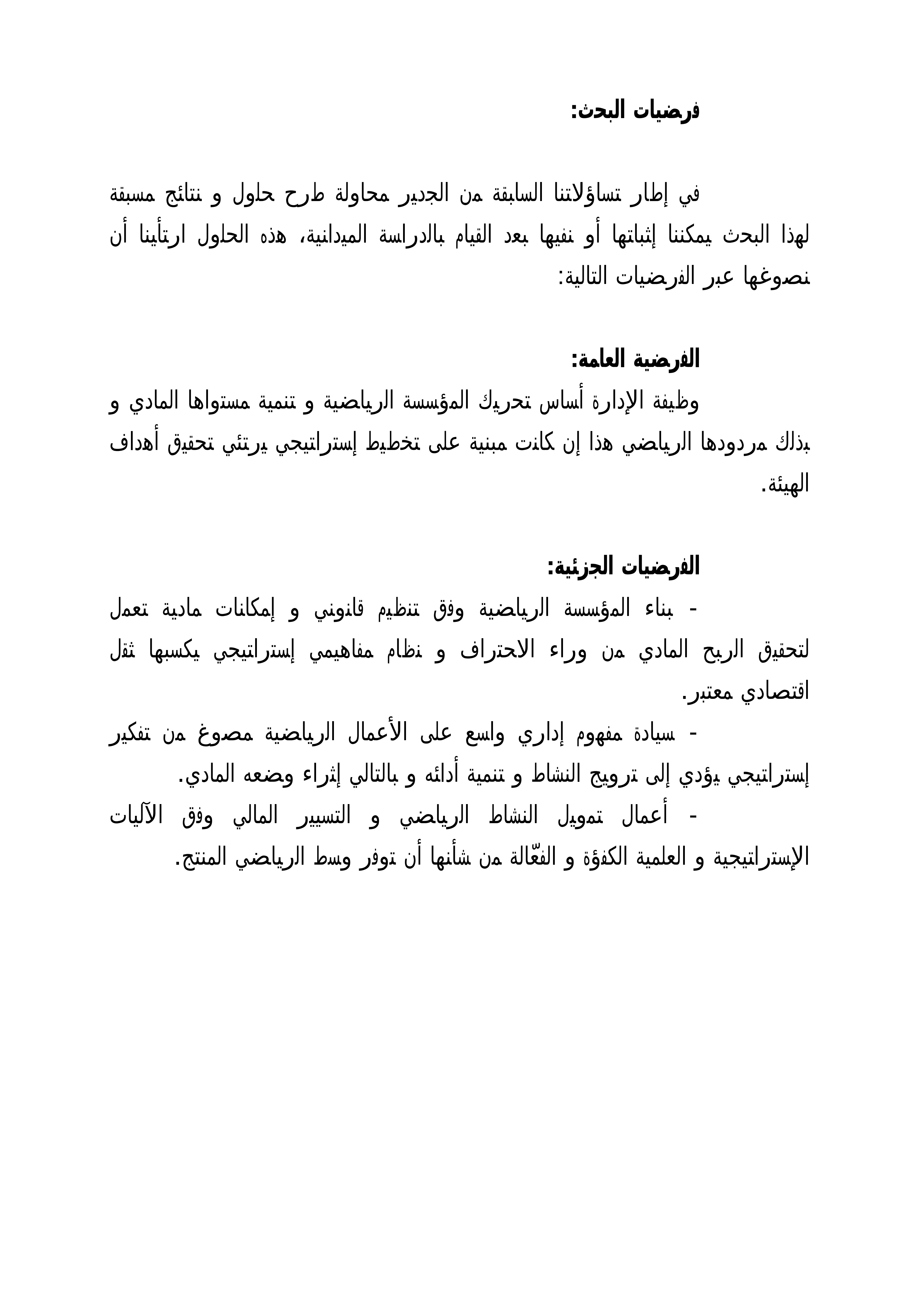
العجز في الميزانيات الذي ينعكس مباشرة على نوعية و مستوى النشاط الرياضي الذي لا يزال يحافظ على نفس الرتب في الأندية الجزائرية عامة و أندية كرة القدم خاصة.

في هذا السياق و لمحاولة معرفة نوع الخلل و بغية الوصول إلى حلول و توصيات مفيدة ارتأينا طرح الإشكال الآتي:

**" هل تتم وظيـفة إدارة الموارد المالـية في المؤسّسة الرياضية الجزائرية وفق سياسات إستراتيجية و بكفاءة ، و ما هي آليات تحصيل و تسيير رؤوس الأموال برشد لتنمية نتائج المؤسسة الرياضية ؟ ".**

من خلال هذا الإشكال تندرج عدّة تساؤلات نعممها في الآتي:

- هل المؤسسة الرياضية ذات ثقل اقتصادي و تنظيم و تصميم محكم يدفعانها إلى التحصيل المادي كهدف أسمى ؟.
- ما هي رهان العمل الإداري ضمن النشاطات بالمؤسّسة الرياضية و أهميته في رفع مستوى المردودية ؟.
- كيف يتم تبني سياسات إستراتيجية واضحة و مفيدة تؤدي إلى نتائج إيجابية في نطاق المؤسسة الرياضية المبنية على التسيير المالي الفعّال ؟.



**فرضيات البحث:**

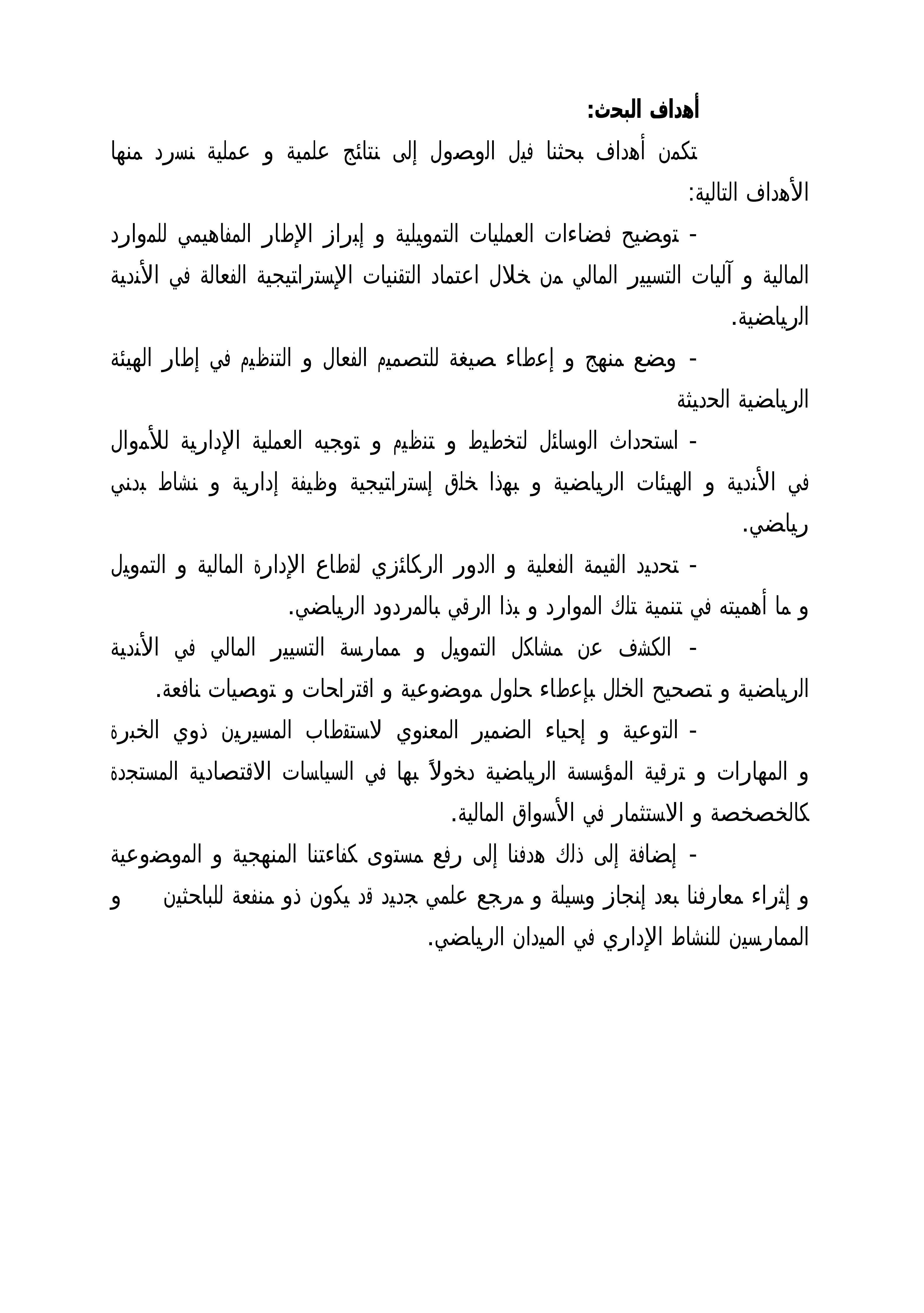
في إطار تساؤلاتنا السابقة من الجدير محاولة طرح حلول و نتائج مسبقة لهذا البحث يمكننا إثباتها أو نفيها بعد القيام بالدراسة الميدانية، هذه الحلول ارتأينا أن نصوغها عبر الفرضيات التالية:

**الفرضية العامة:**

وظيفة الإدارة أساس تحريك المؤسسة الرياضية و تنمية مستواها المادي و بذلك مردودها الرياضي هذا إن كانت مبنية على تخطيط إستراتيجي يرتئي تحقيق أهداف الهيئة.

**الفرضيات الجزئية:**

- بناء المؤسسة الرياضية وفق تنظيم قانوني و إمكانات مادية تعمل لتحقيق الربح المادي من وراء الاحتراف و نظام مفاهيمي إستراتيجي يكسبها ثقل اقتصادي معتبر.
- سيادة مفهوم إداري واسع على الأعمال الرياضية مصوغ من تفكير إستراتيجي يؤدي إلى ترويج النشاط و تنمية أدائه و بالتالي إثراء وضعه المادي.
- أعمال تمويل النشاط الرياضي و التسيير المالي وفق الآليات الإستراتيجية و العلمية الكفؤة و الفعّالة من شأنها أن توفر وسط الرياضي المنتج.



## أهداف البحث:

تكمن أهداف بحثنا فيل الوصول إلى نتائج علمية و عملية نسرد منها الأهداف التالية:

- توضيح فضاءات العمليات التمويلية و إبراز الإطار المفاهيمي للموارد المالية و آليات التسيير المالي من خلال اعتماد التقنيات الإستراتيجية الفعالة في الأندية الرياضية.

- وضع منهج و إعطاء صيغة للتصميم الفعال و التنظيم في إطار الهيئة الرياضية الحديثة

- استحداث الوسائل لتخطيط و تنظيم و توجيه العملية الإدارية للأموال في الأندية و الهيئات الرياضية و بهذا خلق إستراتيجية وظيفة إدارية و نشاط بدني رياضي.

- تحديد القيمة الفعلية و الدور الركائزي لقطاع الإدارة المالية و التمويل و ما أهميته في تنمية تلك الموارد و بذا الرقي بالمردود الرياضي.

- الكشف عن مشاكل التمويل و ممارسة التسيير المالي في الأندية الرياضية و تصحيح الخلل بإعطاء حلول موضوعية و اقتراحات و توصيات نافعة.

- التوعية و إحياء الضمير المعنوي لاستقطاب المسيرين ذوي الخبرة و المهارات و ترقية المؤسسة الرياضية دخولاً بها في السياسات الاقتصادية المستجدة كالخصخصة و الاستثمار في الأسواق المالية.

- إضافة إلى ذلك هدفنا إلى رفع مستوى كفاءتنا المنهجية و الموضوعية و إثراء معارفنا بعد إنجاز وسيلة و مرجع علمي جديد قد يكون ذو منفعة للباحثين و الممارسين للنشاط الإداري في الميدان الرياضي.

## تحديد بعض المفاهيم:

### الهيئة الرياضية:

تمثل الهيئة الرياضية ذلك التجمع الذي يدمج بين عدّة عوامل بهدف تحصيل منتوج مادي و آخر معنوي، فتختص المؤسسة الرياضية بالعامل البشري المتمثل في الرياضيين اللاعبين و المشرفين الفنيين من مدربين و إداريين، هذا العامل يدعم بعوامل مادية كرؤوس الأموال و المنشآت و التجهيزات. هذا الإدماج غرضه تحصيل إنتاج ذو قيمة يسمح بالتبادل به بين مختلف الأعوان الاقتصادي. و يتم هذا في إطار قانوني مالي و اجتماعي معيّن حيث تندمج عوامل الإنتاج هاته بواسطة التدفقات النقدية[1]، فالمؤسسة الرياضية تتنوع هي الأخرى إلى أندية تجارية، أندية احترافية،...... و غيرها و الأهم ذكرًا في موضوعنا الأندية الرياضية المحترفة لأنها الأحوج من غيرها إلى العمل الإداري كونها أصبحت تكتسب أغراض تجارية بحتة من وراء دعمها المالي. فحسب المشرّع الجزائري تدعم الأندية الرياضية المحترفة بناءً على المادة 21 من الأمر 95-09 و التي نصّت أنه: " **يمكن للنوادي الرياضية المحترفة الاستفادة من مساعدة و مساهمة الدولة و الجماعات المحلية على أساس دفتر الشروط المحددة من طرف الوزير المكلف بالرياضة و الاتصال مع الوزراء المعنيين."**[2]، و أصبح في السنوات الأخيرة يتركز على الدعم المالي للمؤسسات الاقتصادية إضافة إلى كل ذلك توفرت شروط أخرى تجعل الأندية الرياضية تكتسب طابع المؤسسة الاقتصادية.

### الموارد المالية:

تمثل الموارد المالية محفظة النقد و رأس المال المتوفر في ميزانية المؤسسة و التي تبلغ أهميتها الفاعلة تحريك نشاط المؤسسة في جميع أشكاله، و تختلف مصادر الموارد المالية في المؤسسة بتنوع نشاطها. أمّا عن المؤسسة الرياضية فمواردها عدّة تتركز حول: الدعم المالي للوزارات المعنية، الإعانات المالية، استثمار الخدمات

---

[1]: ناصر داودي عدون: تقنيات مراقبة التسيير،الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزء الأول،الجزائر 1991. صفحة 114.

[2]: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: الأمر 95-09 ، المادة 21.

الرياضية، العائدات من المنافسات الرسمية، الإعانات و الهبات الخاصة و التبرعات، الاشتراكات و المساهمات، استثمار حقوق الدعاية و الإشهار، حقوق البث التلفزيوني و تقابل هذه الموارد المحدودة استخدامات أكثر و أوسع، منها مصاريف الهيئات كنفقات التدريب، شراء اللاعبين، مصاريف استخدام المنشآت الرياضية، أجرة اليد العاملة المستخدمة في إطار عمل هذه المؤسسات. في هذا السياق وجب العمل على خلق توازن بين الموارد و الاستخدامات لتحقيق الربح و تفادي العجز.

## الإستراتيجية:

ويعرف قاموس Websstres، وقاموس El-mourid وقاموس Oxford الإستراتيجية على أنها "ذلك الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية مما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة". ثم انتقل مصطلح الإستراتيجية من المجال العسكري إلى مجال المؤسسات للاستفادة منه، باعتبار التشابه الكبير بين المجالين، المؤسساتي والعسكري، وخاصة بعد انتشار مصطلح الحرب الاقتصادية وظهور المنافسة ليس بين المؤسسات فقط، وإنما بين التجمعات الاقتصادية والأمم.

و بمفهوم شامل و مختصر الإستراتيجية هي منهجية أو أسلوب للعمل تبنى على خطة شاملة لتحقيق الأهداف.كذلك تتجسد من خلال الإطار العام الذي يحكم سياسات المنظمة في مختلف المجالات.و الإطار العام الذي تتبلور فيه الرسالة والرؤية والأهداف الإستراتيجية. أما عن تعريف الإدارة الإستراتيجية وبنفس الاتجاه فقد عرف تومبسون واستركلاند (Thompson and Strickland,1996) الإدارة الإستراتيجية بأنها (تعني وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الإستراتيجية).

وأشار توماس (Thomas) إلى الإستراتيجية على أنها (تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد، بما يكفل تحقيق التلاؤم بين المنظمة ورسالتها و تحقيق الإدارة الإستراتيجية يتطلب توفر مقومات منها : خطة إستراتيجية متكاملة ، منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلى وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز.أسس وقواعد ومعايير اتخاذ

القرار، هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمنظمة.

**الإدارة المالية:**

تتعلق كلمة إدارة بوظائف التسيير و قد اختلف العلماء في تحديد مفهوم الإدارة و تعدّدت مدارسه و اتّسعت تعاريفه أمّا التعريف الأوسع شمولاً فيشير للإدارة على أنّها : نشاط موجه لتنفيذ سياسات معينة بغية تحقيق أهداف مرسومة[1]. و التسيير المالي عملية تنسّق فيها الجهود و ترشّد القرارات بهدف الوصول إلى نتائج إيجابية آخذين بعين الاعتبار أفضل استخدام للموارد المالية المتاحة بناءً على أسس الإدارة المعروفة الشاملة للتخطيط، التنظيم، التنسيق، إصدار الأوامر، تنفيذها ثم الرقابة و هذا وفق برامج الرسكلة لإعادة تكوين المديرين و استحداث الطرق و الانتقاء و التدريب اهتماماً بالعامل المالي و البشري، و من هنا مصادر التمويل تشكل رأس مال يجب العمل على تغطية المتطلبات المتزايد و الكبيرة بالموارد المحدودة سواء كانت مادية أو بشرية. و ملخص القول أنّ التسيير المالي للمؤسسة يتم على مستوى الميزانية المالية بالتحكم في مواردها و استخداماتها حيث يجب العمل على ضغط مدخلات العمل الإنتاجي و تعظيم مخرجاته.

[1] عمر السعيد و آخرون: مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان 2003، صفحة 09.

**الدراسات المشابهة:**

من البحوث السابقة التي هي في نفس منوال بحثنا نجد:

- دراسة الطالب بوشنافة أحمد في إطار إعداد أطروحة دكتورا في علوم الاقتصاد و التسيير تحت عنوان: " **أساليب التحليل الكمي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية –حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية**-". بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير في فرع علوم التسيير أثناء الموسم الجامعي 2000-2001.

حيث قام الباحث ضمن دراسته باعتماد المنهج الوصفي التحليلي لوصف أساليب التحليل الكمي و مختلف الوسائل و الطرق المعتمدة لاتخاذ القرارات الإدارية، حيث قام الباحث بعرض نظري من خلال استخدام أساليب وحدوية كمية كمؤشرات التحليل المالي و النسب و المؤشرات و المعادلات الاقتصادية كل هذا يسمح بإعطاء و وصف المركز المالي للمؤسسة و قام الباحث بتحليل كل المعطيات التي تمكن من الإلمام بها، بطريقة علمية و عملية منسقة كما تطرق إلى كيفية و طرق اتخاذ القرارات الإدارية بناء على تحليل كمي مسبق. كل هذا تم بغية معالجة فرضيات بحثه المتعلقة بدور و أهمية هذا التحليل الكمي في ترشيد أساليب اتحاذ القرارات الإدارية في المؤسسة . و لتدعيم الرؤية النظرية لموضوع البحث قام الباحث بدراسة ميدانية حيث بحث في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية بعرض طرق العمل وتسيير هذه المؤسسات و وسائل التحليل الكمي المعمول بها كتحليل التدفقات و باقي الوسائل العلمية الكمية المسهمة في التسيير، و معالجة النتائج المحصلة من طرف هذه المؤسسات. وقد بينت نتائج الدراسة الميدانية هذه، أهمية و دور هذه الأساليب للدعم التسيير و اتخذ القرارات الإدارية في هذه المؤسسات، و آل بحثه إلى استخلاص توصيات تتضمن طرح توصيات و مناهج و نص الأساليب التي يمكن اتباعها لترشيد اتخاذ القرارات الإدارية..

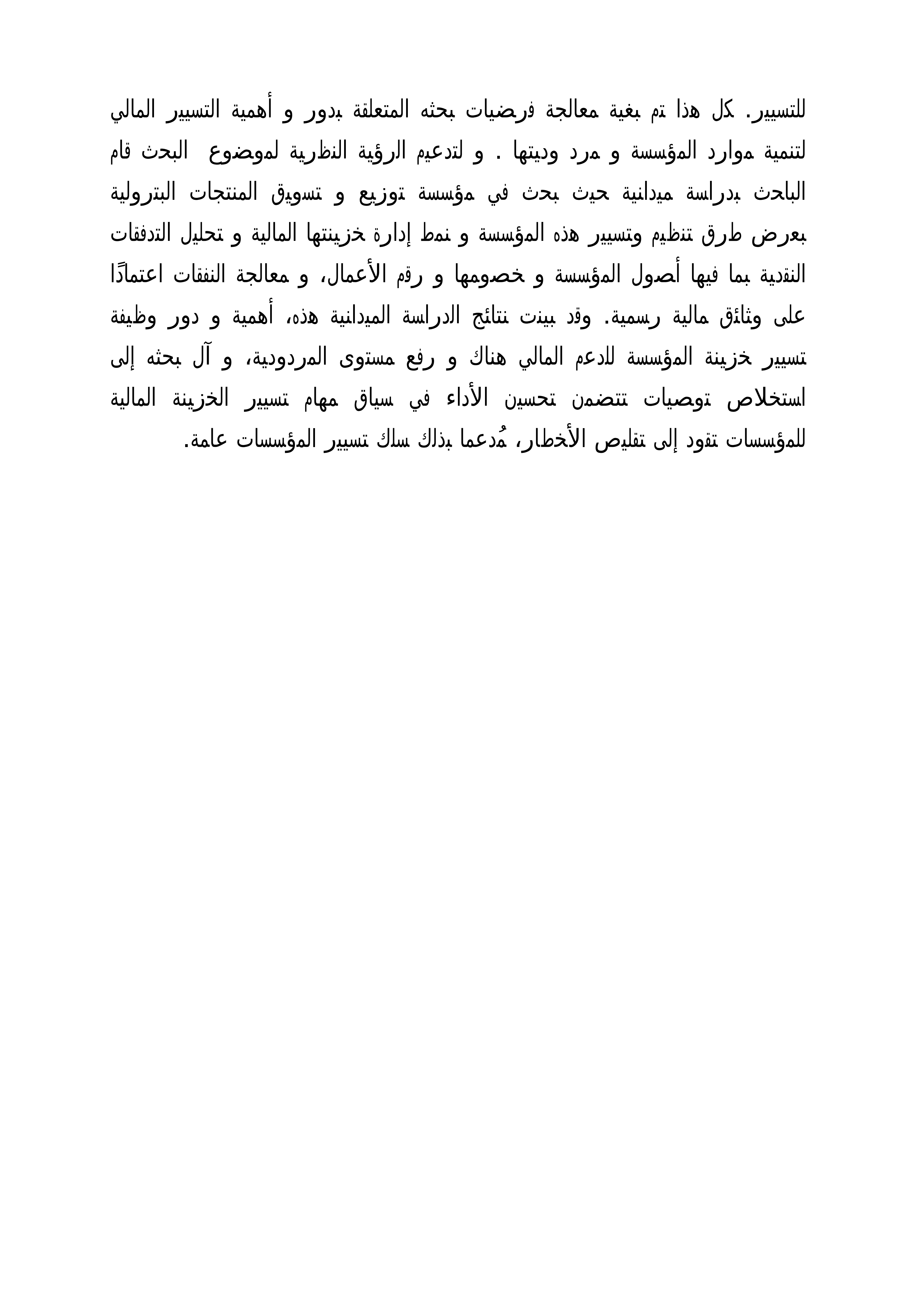
- دراسة الطالب جعفر بوعروري لإعداد مذكرة ماجستير تحت عنوان: " **دور و أهمية المؤسسات الاقتصادية في دعم و تمويل الأندية الجزائرية لكرة القدم**" في معهد التربية البدنية و الرياضية بالجزائر سنة 2004.

و قد اعتمد الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يفسر الظواهر، حيث وصف ظاهرة عزوف الشركات و المؤسسات الاقتصادية عن تمويل الأندية الرياضية. ثم قام بتحليل نتائج الدراسة، و للتحقق من فرضيات البحث و اختبار مدى صحتها قام الباحث باستخدام استبيانين، أحدهما وزع على المؤسسات الاقتصادية لمعرفة أهميتها و دورها في دعم و تمويل الأندية الرياضية لكرة القدم عن طريق القيام بمقاربة اقتصادية اجتماعية، أمّا الاستبيان الآخر فوجه إلى مسؤولي الأندية الرياضية بهدف معرفة حظ هذه المؤسسات من الدعم المالي المتاح من طرف المؤسسات الاقتصادية.

لقد بينت نتائـج الدراسة المحصل عليها عن طريق الاستبيان و اختبار نتائجه أنّ تمويل الأندية الرياضية من طرف المؤسسات الاقتصادية يعطي نتائج إيجابية على مستوى المردود الرياضي و إشهار و تسويق منتجات المؤسسات المعنية بالتمويل، ووضِّح أنه رغم ما وفّر من إمكانيات، إلاّ أن المستوى الرياضي حال دون نجاح النشاط المؤدّى، و بهذا اتضح جلياً أنه و للنهوض بمستوى الرياضة المدعومة من طرف المؤسسات الاقتصادية و التخلص من الأزمات وجب خلق جو ملائم للعمل عن طريق التسيير العلمي للموارد و تطبيق نظام الاحتراف بكل قواعده و بالخصوص نظام خوصصة القطاع الرياضي و تحسين صورته للوجه العام و تكوين إطارات مختصّة في مجال التسيير الرياضي.

- دراسة الطالب بلجودي عبد الحكيم في إعداد رسالة ماجستير تحت عنوان: " **أهمية تسيير خزينة المؤسسة** "،حيث قام بدراسة حالة المؤسسة الوطنية لتوزيع و تسويق المنتجات البترولية – نفطال، بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير في فرع علوم التسيير أثناء الموسم الجامعي 2000-2001.

حيث قام الباحث ضمن دراسته باعتماد المنهج الوصفي التحليلي لوصف السياسات المالية و التحليل الاستراتيجي، و أهمية كل ذلك في تسيير خزينة المؤسسة. حيث قام الباحث بعرض نظري من خلال استخدام أساليب وحدوية كمية كمؤشرات التحليل المالي و المعادلات الاقتصادية كل هذا يسمح بإعطاء و وصف المركز المالي للمؤسسة. و قام الباحث بتحليل كل المعطيات التي تمكن من جمعها، بطريقة علمية كما تطرق إلى وظيفة الإدارة المالية و بالخصوص إدارة الخزينة وفق القرارات الرشيدة



للتسيير. كل هذا تم بغية معالجة فرضيات بحثه المتعلقة بدور و أهمية التسيير المالي لتنمية موارد المؤسسة و مرد وديتها . و لتدعيم الرؤية النظرية لموضوع البحث قام الباحث بدراسة ميدانية حيث بحث في مؤسسة توزيع و تسويق المنتجات البترولية بعرض طرق تنظيم وتسيير هذه المؤسسة و نمط إدارة خزينتها المالية و تحليل التدفقات النقدية بما فيها أصول المؤسسة و خصومها و رقم الأعمال، و معالجة النفقات اعتمادًا على وثائق مالية رسمية. وقد بينت نتائج الدراسة الميدانية هذه، أهمية و دور وظيفة تسيير خزينة المؤسسة للدعم المالي هناك و رفع مستوى المردودية، و آل بحثه إلى استخلاص توصيات تتضمن تحسين الأداء في سياق مهام تسيير الخزينة المالية للمؤسسات تقود إلى تقليص الأخطار، مُدعما بذلك سلك تسيير المؤسسات عامة.

## المنهج المستخدم في البحث:

طبيعة البحث و خصوصياته و الإشكالية المطروحة ضمنه و أهمية الفرضيات المتبناة و الأهداف المرسومة، تفرض علينا و ترشدنا إلى الطريق الصحيح الذي يؤدي بنا إلى الناتج المثمر. و لهذا حسب موضوع التسيير المالي الإستراتيجي في المؤسسة الرياضية و طابعه الاقتصادي و الرياضي في آنٍ واحد، اتخذنا للبحث فيه المنهج الوصفي القالب المعرفي المنهجي الذي نصوغ من خلاله تدفقات بحثنا المعرفي النظري، كون هذا المنهج يقوم على وصف الظاهرة المراد دراستها و جمع أوصاف و معلومات دقيقة عنها[1]، كما أنّ هذا المنهج هو الأكثر استخداماً في البحوث العلمية و دراسة المشكلات، لأنه طريقة من طرق التحليل و التفسير بشكل علمي منظّم مآله الوصول إلى الأغراض المرجوة و تحديد الوضعيات للوصول إلى النهايات الفاعلة و النتائج المفيدة، كما يرتكز هذا المنهج على عدة أسس أخرى منها الاستعانة بوسائل و تقنيات لجمع المعطيات و رصد الأوضاع كالمقابلة و الملاحظة لوصف الظاهرة المعالجة كمًا و كيفًا، و دراسة حالة عينة من مجتمع البحث لتعميم النتائج و الخروج بخلاصة نافعة و مفيدة.

---

[1]: بوحوش عمار و الذنيبات محمد: مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1995، صفحة 130.

**هيـكلة البـحث:**

للإجابة عن إشكالية البحث و الوصول إلى معرفة درجة صحّة الفرضيات المتبنّاة و بذا الانتهاء بنتائـج علمية ذات أهمية، نقوم ببحث نظري و آخر ميداني في مجال تسيير الموارد المالية و تمويل المؤسسة الرياضية وفق سياسات إستراتيجية، و لهذا قمنا بهيكلة بحثنا على النحو التالي:

**I \ الجانب الأول : الخلفية المعرفية النظرية**

ضمن هذا الباب و للإلمام بجوانب الموضوع النظرية نتعرض إلى ثلاثة فصول مقابلة لفرضيات البحث يكون مضمونها بالشكل الآتي:

**الفصل الأول: الهيئة و التنظيم الرياضي وفق الخطط و الاستراتيجيات**

و الذي يعتبر كفصل تمهيدي يتم التطرق فيه إلى مفهوم المؤسسة عامة و الرياضية خاصة بالتعرض لتنظيمها القانوني، أنواعها، أهدافها، كيفية العمل و الأداء في هذه الهيئات الرياضية وفق الخطط و الإستراتيجيات. و في هذا السياق يجدر بنا إلقاء الضوء على ثقلها الاقتصادي و المادي و نوعية التنظيم و الاستثمار فيها، بعد التطرق إلى مجموع عوامل الإنتـاج المتفاعلة فيها من إمكانات مادية و موارد بشرية.

**الفصل الثاني: النشـاط الإداري و أسـاليب التسييـر بالمفهوم الإستراتيجي**

نتناول ضمن هذا الفصل ماهية الإدارة و أسـاليب التسييـر بالمفهوم الإستراتيجي الأمثل في المؤسسة وفق المبادئ الإدارية الحديثة، التصنيف العلمي للأداءات و الأقسام الإدارية، و الدور السامي الذي يلعبه هذا النشاط لخلق التوازن في المؤسسة الرياضية وفق مقومات أساسية و سياسات فعالة. حيث نوجه الاهتمام خاصة إلى إدارة الإمكانات في المؤسسة الرياضية و كيف تكون هاته الأخيرة مكملة لخلق وسط عمل " الرياضي المنتج ".

## الفصل الثالث: أساسيات التمويل و الإدارة المالية الإستراتيجية في المؤسسة الرياضية

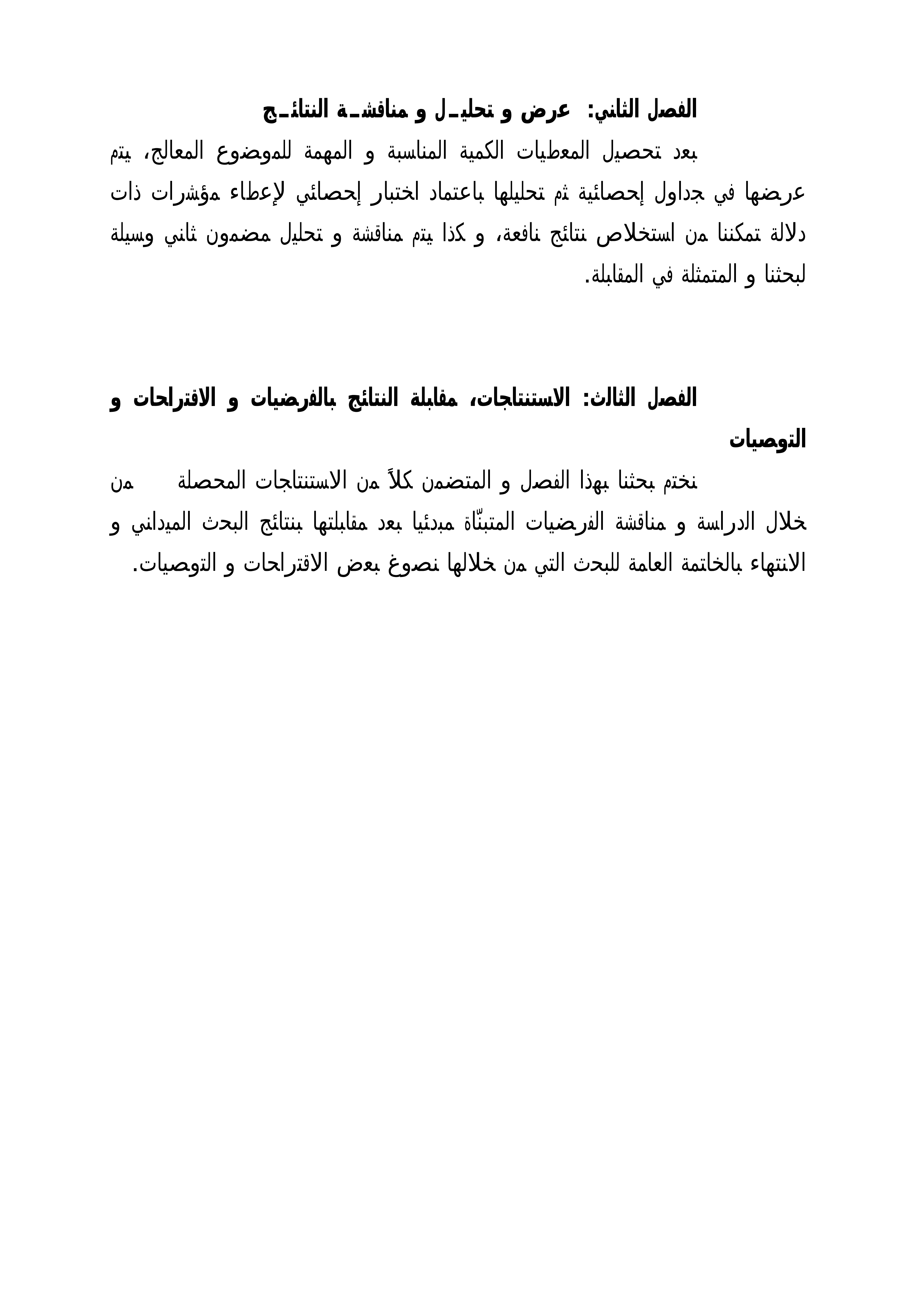
نتعرض في الفصل الأخير للجانب النظري إلى الإطار المفاهيمي للموارد المالية في المؤسسة الرياضية ( أي رأس المال و مصادره) و نخص بالذكر الأندية الرياضية المحترفة، حيث نستهدف من خلال هذا الفصل لبّ موضوعنا، ألا و هو تسيير الموارد المالية في هذه الهيئات بعد تحديد بنية رأس المال و مصادره و تحديد الاحتياجات من الأموال و ترشيد قرارات تغطيتها و منافذها، كون هذه الأندية مشرع لها بدعم مالي رسمي، و وفق هذا المسار سوف نبرز العلاقة الجليلة بين الرياضة و الاقتصاد و مدى إسهام هذا الأخير في ترقية النشاط الرياضي و حاجته إلى وظيفة الإدارة المالية العاملة بالمناهج العلمية المستحدثة.

## II\ الجانب الثاني: الخلفية المعرفية التطبيقية

في هذا القسم و للتقرب من أرض الواقع المعاش من طرف الأندية الرياضية لجأنا إلى إنجاز دراسة ميدانية تكمن في دراسة حالة مجموعة أندية احترافية من القسم الوطني الأول لكرة القدم، حيث وزعنا استمارات استبيان على المسؤولين فيها و قمنا بمقابلات مع مسيّريـها. و فصلنا أقسام هذا الجانب على النحو التالي:

## الفصل الأول: منهجيـة البحـث و إجراءاته الميدانيـة

ليكون البحـث موضوعي في الحقائق انتهجنا خطوات علمية مرتبة يتم فيها استطلاع الميدان المعالج و تعيين حدوده الميدانية و ظروفه الممكنة، اعتمادًا على المنهج الوصفي التحليلي، بجمع المعطيات الكمية الممكنة من عينة الدراسة المعينة آخذين بعين الاعتبار مبدأ العينة الممثلة ثم ترجمتها كيفيًا و تحليلها ثم تفسيرها، هذا يتم باستعراض وسائل البحث التي تشمل الاستبيان و المقابلة و كيفية اختبار نتائج الاستبيان و تحليل مضمون ما ورد عن المقابلة.

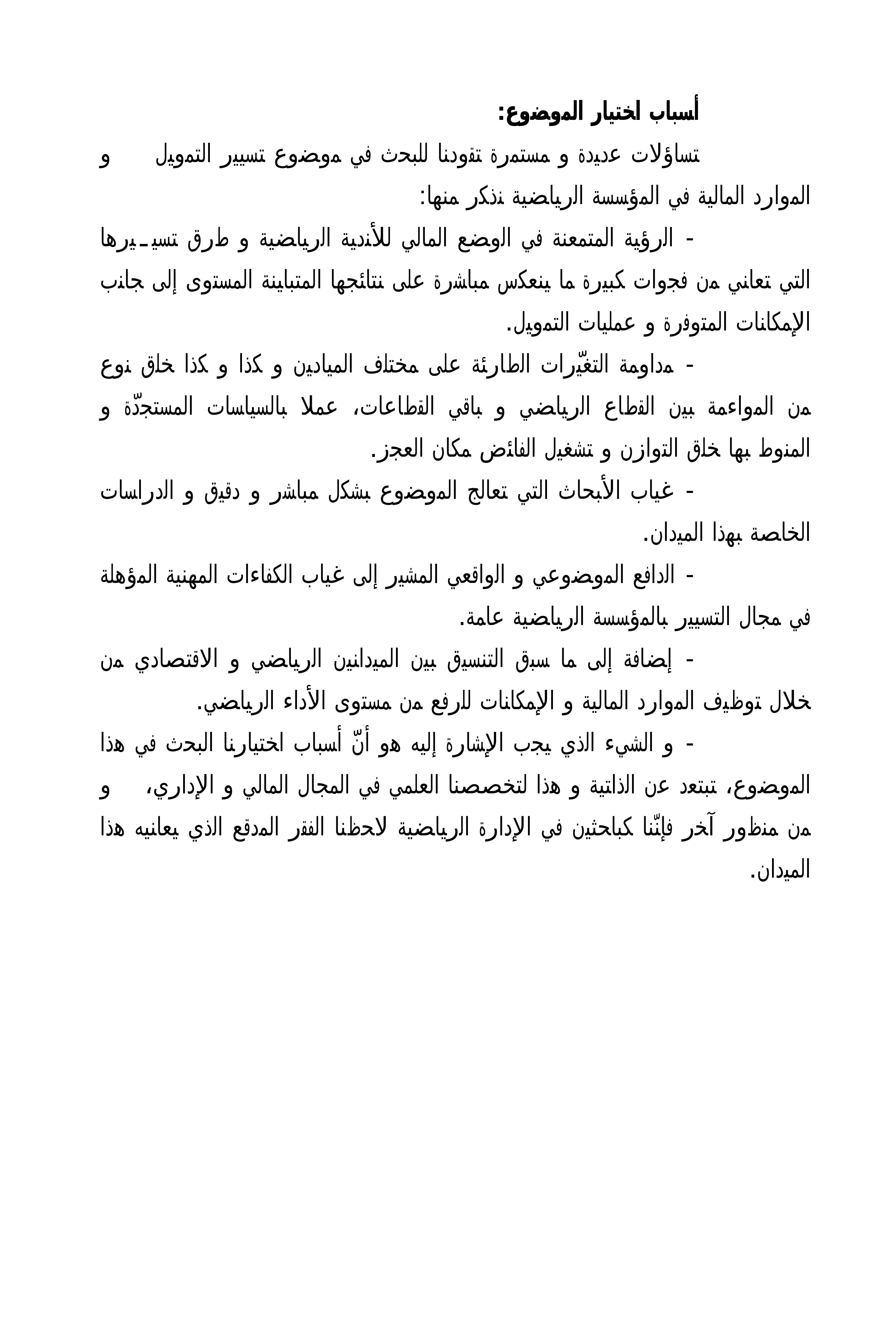


**الفصل الثاني: عرض و تحليـل و مناقشـة النتائـج**

بعد تحصيل المعطيات الكمية المناسبة و المهمة للموضوع المعالج، يتم عرضها في جداول إحصائية ثم تحليلها باعتماد اختبار إحصائي لإعطاء مؤشرات ذات دلالة تمكننا من استخلاص نتائج نافعة، و كذا يتم مناقشة و تحليل مضمون ثاني وسيلة لبحثنا و المتمثلة في المقابلة.

**الفصل الثالث: الاستنتاجات، مقابلة النتائج بالفرضيات و الاقتراحات و التوصيات**

نختم بحثنا بهذا الفصل و المتضمن كلاً من الاستنتاجات المحصلة من خلال الدراسة و مناقشة الفرضيات المتبنّاة مبدئيا بعد مقابلتها بنتائج البحث الميداني و الانتهاء بالخاتمة العامة للبحث التي من خلالها نصوغ بعض الاقتراحات و التوصيات.



**أسباب اختيار الموضوع:**

تساؤلات عديدة و مستمرة تقودنا للبحث في موضوع تسيير التمويل و الموارد المالية في المؤسسة الرياضية نذكر منها:

- الرؤية المتمعنة في الوضع المالي للأندية الرياضية و طرق تسيـيرها التي تعاني من فجوات كبيرة ما ينعكس مباشرة على نتائجها المتباينة المستوى إلى جانب الإمكانات المتوفرة و عمليات التمويل.
- مداومة التغيّرات الطارئة على مختلف الميادين و كذا و كذا خلق نوع من المواءمة بين القطاع الرياضي و باقي القطاعات، عملا بالسياسات المستجدّة و المنوط بها خلق التوازن و تشغيل الفائض مكان العجز.
- غياب الأبحاث التي تعالج الموضوع بشكل مباشر و دقيق و الدراسات الخاصة بهذا الميدان.
- الدافع الموضوعي و الواقعي المشير إلى غياب الكفاءات المهنية المؤهلة في مجال التسيير بالمؤسسة الرياضية عامة.
- إضافة إلى ما سبق التنسيق بين الميدانين الرياضي و الاقتصادي من خلال توظيف الموارد المالية و الإمكانات للرفع من مستوى الأداء الرياضي.
- و الشيء الذي يجب الإشارة إليه هو أنّ أسباب اختيارنا البحث في هذا الموضوع، تبتعد عن الذاتية و هذا لتخصصنا العلمي في المجال المالي و الإداري، و من منظور آخر فإنّنا كباحثين في الإدارة الرياضية لاحظنا الفقر المدقع الذي يعانيه هذا الميدان.


مدخل عام للبحث

## الفصل الأول: الهيئة و التنظيم الرياضي وفق الخطط و الاستراتيجيات

1-12- تمهيد

1-13- مفهوم المؤسسة

1-14- مفهوم التصميم المؤسسي

1-15- الثقافة التنظيمية

1-16- الثقافة المؤسسية

1-17- تعدد المناهج والمداخل في تحليل ودراسة المؤسسة

1-6-1- المؤسسة فاعل اقتصادي

1-6-2- المؤسسة كواقع بشري

1-6-3- المؤسسة كواقع اجتماعي

1-6-4- المؤسسة كنظام

1-18- المؤسسة و الذكاء الاقتصادي

1-19- المؤسسة وفق الشكل القانوني

1-20- مميزات المجموعات

1-21- إستراتيجية المؤسسة

1-10-1- حدود الإستراتيجية

1-10-2- أهداف الإستراتيجية

1-10-3- المسؤولية عن الإستراتيجية

1-22- دورة حياة المؤسسة

1-12- الثقافة الرياضية

1-13- مفهوم التجمع الرياضي

1-14- التنظيم المعولم للنشاط البدني الرياضي

1-15- المؤسسة الرياضية و فلسفة المجتمع

1-16- التنظيم الرياضي الدولي

1-17- الهيئات الرياضية

1-17-1- الهيئات الرياضية

1-17-2- الرياضية الأهلية

1-18- المؤسسة الرياضية وفق قانون 1901

1-19- أنواع المؤسسات الرياضية

1-20- هيكلة الأندية الرياضية حسب المشرع الجزائري

1-20-1-الأندية الرياضية الهاوية

1-20-2- الأندية الرياضية شبه محترفة

1-20-3- الأندية الرياضية المحترفة

1-21- البعد المادي للنشاط الرياضي

1-22- النادي الرياضية كمؤسسة اقتصادية

1-23- النشاط البدني الرياضي عمل إنتاجي خدماتي و مادي

1-24- خوصصة الهيئات الرياضية

1-25- اقتصاديات الرياضة

1-26- الثقل الاقتصادي و المالي للأنشطة الرياضية

1-27- المؤسسة الرياضية كهيئة استثمارية

1-28- محاور الاستثمار في المؤسسة الرياضية

( المحور القانوني، محور الوعي الاستثماري، السياسات المتخذة، المحور الفني، محور الإجراءات الإدارية، محور البنى التحتية.)

1-29- المؤسسة الرياضية في المحيط الاقتصادي

1-30- ركائز العمل في المؤسسة الرياضية

1- 31- أهداف المؤسسة الرياضية

1-32- الإمكانات في المؤسسة الرياضية

1-33- المورد البشري في المؤسسة الرياضية

1-33-1- المتخصصون الفنيون

1-33-2- المديرون و الإداريون

1-33-3- عملاء المؤسسة الرياضية

1-34- مراحل تطور نوادي كرة القدم الجزائرية

1-35- ظهور الاحتراف في نوادي كرة القدم

1-36- واقع الاحتراف في الأندية الجزائرية

1-37- دوافع الاحتراف المادية

خلاصة

## 1-1- تمهيـد:

يمكـن القول أنّ انتشار المؤسّسات الرياضية في مجتمع ما يتأثّـر بوجه عام بفلسفة المجتمع نفسه، كما تتوقف على السياسة العامة التي تتبناها الدولة اتجاه هذه الهيئات و الذي من ضمنها و يجدر بنا الإشارة إليه نوعية الأداء فيها، و شهرتها و ازدهارها يتأثر بنسبة كبيرة بكيفية تنظيم الشكل الهيكلي للمؤسسة و كذا بنوعية القيادة و أهمية الإدارة المتخصصة والعلمية المتوفرة فيها، كذلك الحدود القانونية لبناء و عمل هاته المؤسسات التي يهتم بها المشرع الجزائري من تنظيم للأندية الرياضية المحترفة بالخصوص منها أندية كرة القدم. فإلى أيّ مدى يتم الاهتمام بتنظيم و تأسيس الهيئات الرياضية و كيف تترجم هذه الاهتمامات في حصصها من الدعم و الإمكانات المادية والبشرية المتفاعلة فيها؟. و ما هو الإطار القانوني لقيام عمل و تمويل تلك الهيئات؟.

**1-2- مفهوم المؤسسة:**

إنّ مفهوم المؤسسة لا يمكن الإشارة إليه بتعبير واحد بل هناك مجموعة من المفاهيم تتأتى من جوانب عدّة، اقتصادية و اجتماعية و خاصة قانونية حيث هي ذات تطور تاريخي مستمر. ففي سياق الجانب الاقتصادي، تمثل المؤسسة هيكل تنظيم يرتكز على تفعيل مجموعة من العوامل قصد تحقيق إنتاج إذن الغاية الأسمى لعمل المؤسسة هي الوظيفة الإنتاجية للسلعة أو الخدمة، أمّا من الجانب الاجتماعي فالمؤسسة مكون اجتماعي ( الأسرة، الفرد) ينشط في نطاق معين لأداء وظيفة اجتماعية لبلوغ أهداف منها تحقيق مقابل، توفير الرفاهية الاجتماعية...، و بهذا فإنّ الفرد الكائن في هذا الموقف يعتبر أحد عوامل الإنتاج الأساسية هذا ما يبرز الفرق بين المؤسسة الاقتصادية التي تهدف إلى تحقيق الربحية، و المؤسسة الاجتماعية التي تمثل بنية خلوية لها أهداف اجتماعية أي ذات طابع اجتماعي محض.

و يشير **صامويل عبود (1984)** للمؤسسة كونها القوالب الذي ينظم الناس فيها شؤونهم و علاقاتهم مع بعضهم البعض، و أنّ المؤسسة جهاز عمل يشمل على تركيبات و نظم أدوات و تجهيزات و توزيع[1]. و هي وحدة لها صفة اعتبارية مستقلة و اسم مستقل و نظامها الخاص و حسابها المصرفي و خطتها المتعلقة ببرامجها و الكيان القانوني الهام لتحديد حقوق و واجبات المؤسسة ضمن قطاع الدولة.

كذلك عرفت المؤسسة بأنها عملية إدماج عدّة عوامل بهدف تحصيل إنتاج و تبادل سلع أو خدمات بن مختلف الأعوان الاقتصادية هذا يتم في إطار قانوني و مالي و اجتماعي معين، ضمن شروط اقتصادية وتندمج عوامل الإنتاج بوساطة التدفقات النقدية[2]. من خلال ما سبق يمكننا إبراز مفهوم المؤسسة في الوحدة التي يتم فيها إنجاز أعمال مختلفة و وظائف متناسقة، بتوليف و مزج مجموعة مدخلات -in-puts – تشمل كلا من التنظيم، العمل، رأس المال، التكنولوجيا... و إخضاعها للمعالجة، نهاية بتحصيل مخرجات –out-puts- تأخذ صيغة سلع أو خدمات.

تعكس إدارة المؤسسة الثقافة التنظيمية و التي تشكل من التقاليد الراسخة و معطيات البيئة، محدّدة بذلك نمط النشاط و الأداء و السلوكات و تعكس ثقافة المؤسسة مهمتها المجسدة و الشعور بالهوية. و تخلق المؤسسة التي لها نظرة شمولية

[1]: صمويل عبود: اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، 1984. صفحة 24.
[2]: ناصر داودي عدون: مرجع سابق الذكر، صفحة 114.

للأمور، و تحمل مؤهليها من جميع المستويات التنظيمية إلى التعامل فيما بينهم على أسس إنسانية متكاملة، فيسود بذلك جو الاتصال المفتوح و الثقة المتبادلة و الشعور بالالتزام و روح المسؤولية الذي يبعث على تحقيق الأهداف التنظيمية بنجاح.

### 1-3-مفهوم التصميم المؤسسي:

تصميم المؤسسة يؤثر مباشرة على فعاليتها و لا يوجد خيار تصميمي وحيد يناسب جميع المؤسسات و لكن على الهيئة أن تختار بعناية الهيكل الوظيفي الموافق للعوامل الرئيسية بنفس الهيئة، فالتصميم المؤسسي هي عبارة عن قرارات متخذة لتنظيم العمل المنجز، حيث أن كل مؤسسة لها تصميمها الخاص بها و الذي يمكن الأفراد من أداء العمل بفعالية و يقوم ذلك على عدة عناصر و هو يتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة داخل المؤسسة و بالجو العام المحيط بالعمل و إستراتيجية المؤسسة ككل و حجمها أيضا.
أما عن التكنولوجيا فهي الآلية التي يتم من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات و التي لها تأثير مباشر على التصميم المؤسسي في سياق التغيير الذي يطرأ على التكنولوجيات و الذي يسمح بالتجديد. و عن المناخ العام فهذا يعني البيئة الاجتماعية المحيطة بأداء المهام بشتى أشكالها و ما لها من تأثير على تركيبة المؤسسة حيث تشمل العناصر السياسية و القانونية (التشريعات و المتغيرات السياسية)، الاقتصادية و التكنولوجية و كذا الاجتماعية و الثقافية.
و من خلال ذكر إستراتيجية المؤسسة و حجم العمل بها فإن الإستراتيجية هي الخطوط العريضة التي ترسم في نهايتها أهداف المؤسسة، طبقا **لألفريد شندلر alfred Chandler 1962** [1] الذي بعد دراسته ل 70 مؤسسة كبرى دعم مبدأه بأن التنظيم يتبع الإستراتيجية و قد قام الباحث بدراسة ربطت بين الإستراتيجية و التنظيم المؤسسي و آلت تفكيراته إلى أن المؤسسة تنمو و تكبر باستمرار من تغيير إستراتيجياتها استعانة بالنظام الوظيفي المركزي و اللا ممركز في نفس الوقت و الذي يعني الاشتراك في اتخاذ القرارات بالمؤسسة و لكن بقدر معين و هو أمر يتواءم و زيادة تخويل السلطة للقوى العاملة. و هنا يجدر الإشارة إلى أنه تختلف درجة اللامركزية من هيئة لأخرى

---

[1] مجلة يورك بريس: علم نفسك بالطريقة المثلى مهارات الإدارة في 24 ساعة، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت 2003 ، صفحة 246

و من هنا فالتصميم المؤسسي هي تلك العملية التي يتم بمقتضاها تحديد الهيكل التنظيمي و العلاقات للمنظمة ككل و هذا كوسيلة لتطبيق الاستراتيجيات[1] و الخطط الخاصة بالمؤسسة التي تؤدي إلى تحقيق أهدافها. فالسمة الأساسية للتصميم التنظيمي هو ربط و خلق التماثل و التوافق بين تصميم الهيكل التنظيمي و بين استراتيجيات المنظمة.

**1-4- الثقافة التنظيمية:** :

الثقافة التنظيمية هي عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها أعضاء التنظيم ، حيث أن لكل منظمة أعمال ثقافة خاصة تعبر عن شخصيتها ، والثقافة التنظيمية لا توجد من فراغ وإنما تظهر أولا في إفراد التنظيم ، ولان الأفراد هم بالدرجة الأول جزء من النسيج الاجتماعي والثقافي الذي تتواجد فيه المنظمة ، لذلك فان هؤلاء الأفراد يجلبون معهم قيمهم وتقاليدهم وعاداتهم التي تساهم في التأثير بالثقافة التنظيمية كما تؤثر في الطرق التي يعمل هؤلاء الأفراد الأشياء .

يشتق محتوى الثقافة التنظيمية من ثلاثة مصادر[2] :

الأول تأثير بيئة الأعمال بصورة عامة وقطاع الصناعة على وجه الخصوص فمثلا الشركات التي تعمل في صناعات تتصف بالتغير التكنولوجي السريع مثل صناعة الكمبيوتر أو الالكترونيات تمتلك ثقافة تنظيمية ترتكز على قيم الإبداع التكنولوجي . الثاني تأثير القادة الإداريين والاستراتيجيين الذين يجلبون معهم نمطا معينا من الافتراضات عندما يرتبطون بالمنظمة ، هذه الافتراضات تستند في معظم الأحيان على التجربة الخاصة لهؤلاء الأفراد ، الثالث هو التجربة العملية لهؤلاء الأفراد في المنظمة وما يحملون من خبرة في تقديم الحلول للمشاكل الأساسية للتنظيم .

من المهم أن يأخذ صانعوا الإستراتيجية بنظر الاعتبار ضرورة ربط الثقافة التنظيمية برسالة أهداف وإستراتيجية المنظمة ، والعمل القيمة العليا أو الفكرة المحورية التي تتأسس عليها الثقافة التنظيمية فمثلا القيم العليا لشركة IBM هو خدمة المستهلك ، ولشركة فورد النوعية أولا ولشركة كرايسلار هو أن تكون الأفضل هناك طالما يوجد الآخرون هناك .

---

[1]: محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، إبراهيم سلطان: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للنشر، الأسكندرية 2002، صفحة 187.

[2]سعد غالب ياسين: الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر ،الطبعة الأولى، عمان ، 1998، صفحة 14

إن الوعي بثقافة المنظمة وإدراك هذه الثقافة بطريقة كفؤة يساعد في تصميم وتطبيق خطة إستراتيجية متكاملة للمنظمة .

**5-1- الثقافة المؤسسية:**

العديد من الأبحاث المتعلقة بالسلوك المؤسسي تعتمد الأسس التي قامت عليها العلوم السلوكية و في هذا السياق و بنفس الشكل دراسة ثقافة المؤسسة من دراسة ثقافة المجتمع، حيث تعد القاسم المشترك بين الأفراد التي تؤثر مباشرة على سلوكهم و توجههم كذلك هي الاشتراك في الأحاسيس و المشاعر المسلم بها. و بسبب اختلافها من مؤسسة إلى أخرى قد تحدد انتماء كل فرد، فالثقافة تعكس القيم التي يتفهمها الأفراد في المؤسسة و هي غير ملموسة لكنها جوهرية في كيان كل فرد

و كما أن لكل فرد شخصيته المميزة أيضا لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة حتى إن وجدت سمات مشتركة ( مثل ممارسة نفس النشاط) بين مؤسسة و أخرى و كل ذلك من شأنه أن يضع الخطوط العريضة لطريقة أداء المؤسسة للأعمال، و تعامل أفرادها في كل ما يتعلق بالعلاقات العامة مع العملاء و بالقدرة على الخلق و الإبداع حتى الإقدام على المجازفة.

فبداخل المؤسسة نجد ثقافات تابعة و تعني السيم و طريقة أداء الأعمال بصورة الثقافة الأم التي تربط معها الخلفيات الثقافية المشتركة، و هناك كذلك ثقافة مناهضة أي في حالة ما نبذت الثقافة الأم و تخدم اتجاهين رئيسيين، فهي تعطي الآخرين فكرة عن المؤسسة، أهدافها و  أعمالها و من جنب آخر ترسم صورة عن سلوك الأفراد داخل الهيئة و علاقاتهم العملية ببعض. و لما تكون هذه ا لثقافة قوية يتمكن كل الموظفين من تعريف هويتهم قياسا على رسالة المؤسسة، مما يقلل معدلات التغير السلبي و يزيد من المردودية. و السمات الأساسية التي تتركز حولها ثقافات المؤسسة هي:

- توجيه التصرف في شأن اتخاذ القرارات
- تقدير العملاء و إعطائهم أكثر من اللازم أي تعدي استيفاء ما يطلبه المتعاملون معها
- تشجيع الابتكار و الإبداع بتهيئة مناخ ملائم و وحدات مختصة في الخلق و الإبداع

- الاقتناع أن أفراد المؤسسة هم العنصر المحرك و الأصول الأكثر أهمية.
- الإدارة من خلال التواجد بين الموظفين أي الاحتكاك بالأفراد العاملين لتحصيل إدراك أكبر بالوضعية.
- التركيز غلى جوهر الجدارة و التأهيلات و ممارسة النشاط في الاختصاص.
- إرساء قواعد مؤسسية بسيطة و مرنة دون الاعتماد على الهيكلة الثقيلة بالتركيز على العمل
- التمسك بالقيم و القواعد و توجيه السلوك الجماعي

و من المهم فعلا بناء ثقافة مؤسسية قوية لأن هذا يؤثر مباشرة على آداء العمل و الرضا و ذلك بمقياس ثابت و متماثل يرتكز غلى التواصل

## 1-6- تعدد المناهج والمداخل في تحليل ودراسة المؤسسة:

### 1-6-1- المؤسسة فاعل اقتصادي:

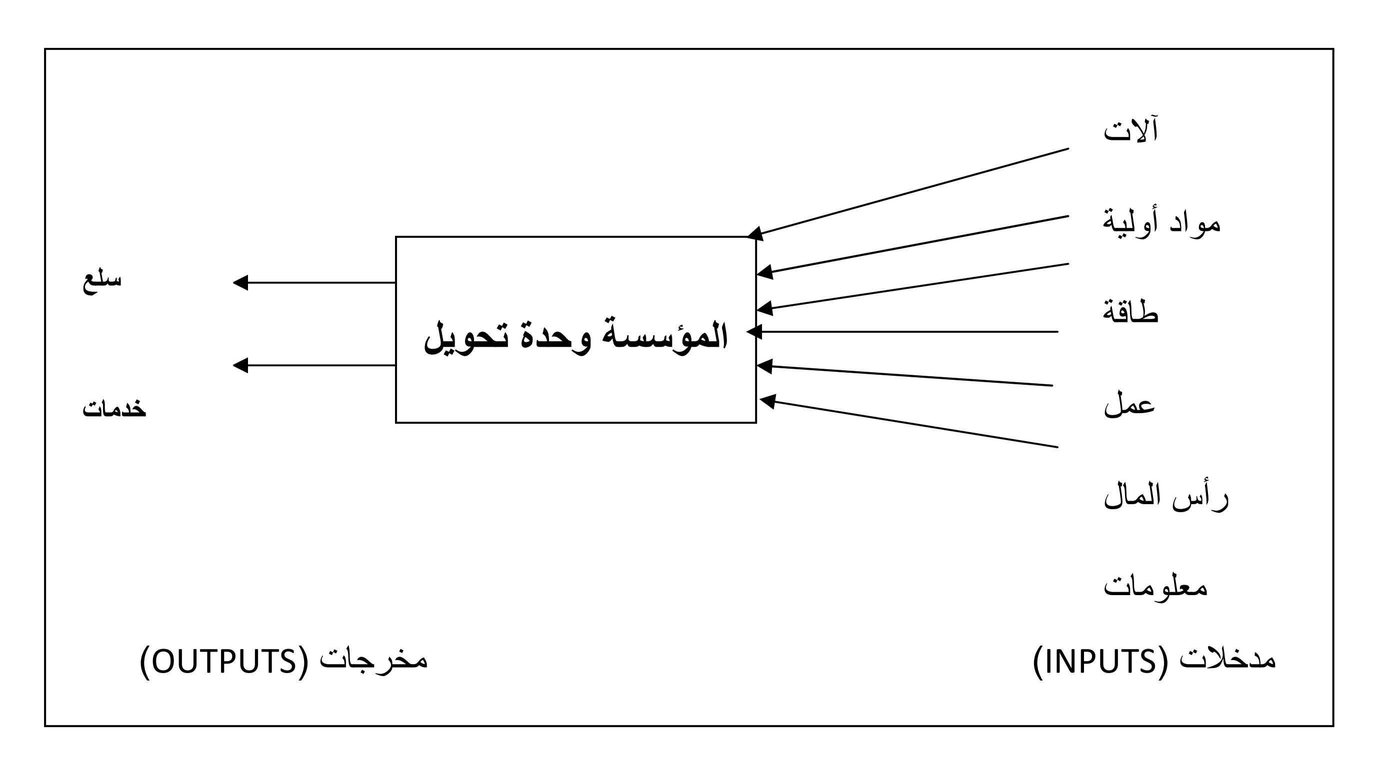
يمكن أن تعرف المؤسسة في هذا الإطار، حسب وجهات نظر مختلفة، أهمها[1]:

- المؤسسة هي عبارة عن لصنع مستقل ماليا.

- المؤسسة هي عبارة عن وحدة إنتاج، بحيث تقوم بتحويل المدخلات التي تأخذها من المحيط إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات، تلبي حاجيات المحيط، والشكل رقم (1) يوضح ذلك.

[1] LONGATTE Jean , MULLER Jacques, economie d'entreprise, édition dunod, paris 2004, Page 1-2.

**الشكل (01) المؤسسة وحدة تحويل المدخلات إلى مخرجات**



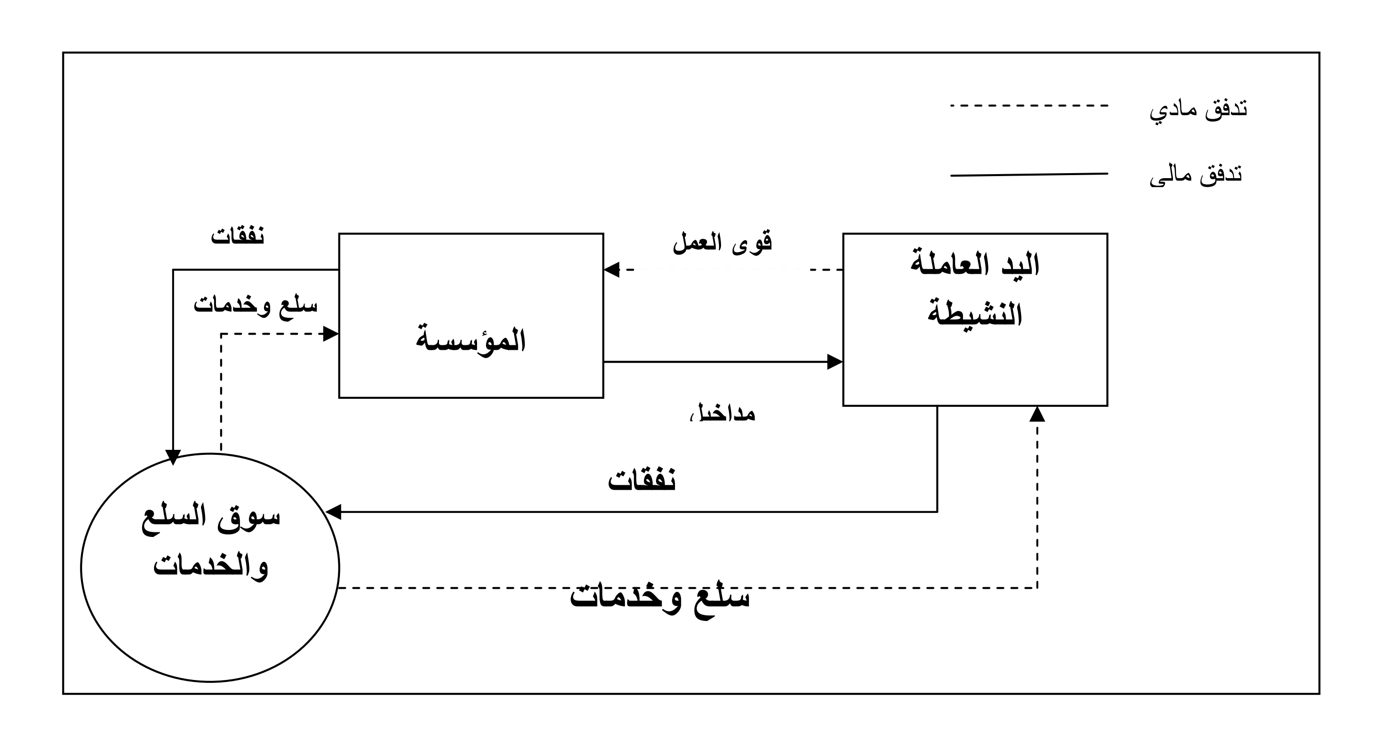

**Source :** LONGATTE Jean , MULLER Jacques, economie d'entreprise, édition dunod, paris 2004 page 1.

المؤسسة هي عبارة عن وحدة توزيع العوائد وإنفاق الاستهلاك.

تقسيم أو توزيع القيمة المضافة في المؤسسة يتمم بين العمال، والدولة والهيئات الاجتماعية، والمقرضين والشركاء، والمؤسسة نفسها، ونفس الشيء بالنسبة لفائض الإنتاجية، الذي يتم توزيعه بين الأطراف القابضة.

- المؤسسة هي كذلك عبارة عن إطار تنظيمي للنفقات، تعتمد على الاستهلاك لتوفير المواد اللازمة لعملية الإنتاج، والشكل رقم (2) يوضح ذلك .

**الشكل (02) المؤسسة وحدة توزيع وإنفاق.**




SOURCE : LONGATTE Jean , MULLER Jacques, economie d'entreprise, édition dunod, paris 2004 page 2

.

## 1-6-2- المؤسسة كواقع بشري:

المؤسسة هي عبارة عن تنظيم تسلسلي للأفراد، يأخذ بعين الاعتبار المهام، والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم، ويتمتع باستقلال ذاتي في صنع القرار، ويمكن اعتبار المؤسسة كحالة خاصة، من مجموعة واسعة، يطلق عليها، المنظمات.

- المنظمة هي عبارة عن مجموعة من الأشخاص مقسمة إلى فئات (مجموعات) تتفاعل فيما بينها، من أجل تحقيق أهداف معينة، وكل منظمة تقوم على قواعد معينة، ومبادئ

وأغراض ، وقيم وتفرض نظام قانوني جزائي، يخضع له أعضاء المنظمة بحيث يخدم هذا النظام أغراض المنظمة وأهدافها.

**1-6-3- المؤسسة كواقع اجتماعي** :

- المؤسسة تؤثر في المجتمع ، وتساهم بشكل كثير في النشاط الاقتصادي ، ويتجلى ذلك من خلال خلق مناصب العمل، وإنتاج السلع والخدمات (منتوجات)، وكذلك في زيادة المداخيل، وتوفير موارد للجماعات العمومية، و المساهمة في تطوير، وتحديث الاقتصاد بفضل التقدم التقني.

- وتساهم المؤسسة في الميدان الاجتماعي، من خلال نشاطها في المجالات التالية : الاجتماعية، التربوية، السياسية والثقافية ... إلخ.

**1-6-4- المؤسسة كنظام**:

يعرف (JOËL de ROSNAY) النظام بـ : هو مجموعة من العناصر في تداخل ديناميكي منظم لتحقيق هدف ما.

- المؤسسة هي نظام مفتوح على محيطه، يتفاعل معه من خلال علاقات تبادلية، بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف، وفي هذا الإطار يمكن أن تتركب المؤسسة من

عدد كبير من الأنظمة الفرعية (Sous systèmes) بصفة عامة نعتبر نظام المؤسسة كمجموعة تتكون من ثلاثة أنظمة فرعية، تتمثل فيما يلي:

- نظام العمل يشير إلى العمليات التي تم إجراؤها .
- نظام المعلومات.
- نظام يتعلق بصنع واتخاذ القرار.

1-7- **المؤسسة و الذكاء الاقتصادي:**

يجب على المؤسسة أن تراقب باستمرار تطور بعض العوامل التي لها تأثير كبير على المؤسسة وكذلك شركائها في المحيط ، فالمراقبة الفعالة للمحيط تسمح للمؤسسة بتوقع التطورات وتساعدها على التكيف في هذه البيئة والمحيط ليس بالضرورة مصدرا للمشاكل والإكراهات فقد يكون كذلك مصدر للفرص ومن بين المفاهيم الشائعة في هذا الإطار الذكاء الاقتصادي وهو عبارة عن مجموعة من أدوات البحث والمعالجة والدراسة للمعلومات الملائمة الواجب توفيرها للفواعل الاقتصادية للاستفادة منها.

الذكاء الاقتصادي يشمل كل الطرق والأساليب الفعالة لدراسة المحيط من عدة جوانب مختلفة (اقتصادية، اجتماعية، تقنية... إلخ) من أجل توفير المعلومات المناسبة للمؤسسة. فهو طريقة مواجهة الظروف المختلفة و ردود الأفعال للمؤسسة في ظل الإمكانيات المتوفرة

كما يمكن أن يكون المحيط مصدرا لأحداث مستقبلية محتملة ، فبنية المؤسسة توجهها مجموعة من العوامل من بينها البيئة المتواجدة فيها، فكلما كانت البيئة مركبة ومختلفة ومتطورة، كلما انعكس ذلك على بيئة المؤسسة التي يجب أن تواكب هذا التغير في البيئة الديناميكية ، بحيث تكون بنيتها (بهيكلها التنظيمي) قابلة للتطور، وأن تتميز باللامركزية.

## 1-8- المؤسسة وفق الشكـل القانوني:

المؤسسة عموما تمثل مشروع و بالتالي تقوم على أركان قانونية منها:
- المؤسسة الاقتصادية هي تنظيم لمجموعة من الأموال و الأشخاص في صورة مشروع يتمتع باستقلالية لتمتعه بالشخصية المعنوية كمظهر من مظاهر استقلالها[1].
- المؤسسة هي التي تتولى القيام بعمل و نشاط اقتصادي سواء تمثل ذلك في عمل صناعي، إنتاج مواد، أو عمل تجاري في صورة تقديم خدمات[2]، حيث شكل المؤسسة الاقتصادية في إطار عملية التنمية المحلية الوسيلة الفاضلة لإنتاج المواد و الخدمات و تراكم رأس المال، و هو ما يقتضي أن تمارس المؤسسة عملية إنتاج و توزيع الثروة دون غير من باقي الأنشطة.
- تتبع المؤسسة الاقتصادية لدى القيام بنشاطاتها مواد القانون التجاري تماشيًا مع مقتضيات الإدارة الاقتصادية و ما تتطلبه من مرونة و سرعة و ذلك عملاً بمبدأ التسيير التجاري Principe de gestion commerciale ، في علاقاتها و معاملاتها مع الغير خاصة العملاء و الموردين[3].
و مع هذا فإنّ القانون الذي يحكم المؤسسات العمومية هو القانون التجاري أساسا، يبقى محفوف بالعديد من قواعد القانون العام حيث عمد المشرع الجزائري في عدة حالات إلى الخروج على القواعد العامة في القانون التجاري عن طريق إصدار أحكام و قوانين خاصة أو الإحالة إلى قواعد القانون العام[4]. فإن تحديد النظام القانوني للمؤسسات و بيان معالمه و أبعاده بدقة تبقى مسألة غامضة و مضطربة كما هو الشأن في العديد من الأنظمة.

و للمؤسسة عدة أشكال حسب الطابع الذي تركز عليه، و منها الفردية و الشركات و منها الخاصة و العمومية و المختلطة. تهدف كلها إلى غاية مشتركة ألا و هي تحقيق الربحية المستمرة، و من ضمن هذه المؤسسات نجد المؤسسات الرياضية التي تتجسد في المنشآت و النوادي الرياضية حيث أن هذه الأخيرة تقوم بتجمع عدة أفراد و تفاعل

---

[1]: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: قانون 88-01، المادة 03
[2]: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: المرسوم 73/ 177، المؤرخ في 25 سبتمبر 1973 و المتعلق بالوحدة الاقتصادية، المادة 02
[3]: محمد مدحت عزمي: علاقة المشرع العام للعملاء و الموردين، منشأة المعارف، الإسكندرية 1971، صفحة 67.
[4]: يعلى محمد: تنظيم القطاع العام في الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1999، صفحة 53.

مجموعة عوامل إنتاج بهدف تحصيل منتوج يمثل الخدمة الرياضية و هذا وفق أسس قانونية للتأسيس و النشاط ما يكسبها طابع المؤسسة الاقتصادية العمومية و نظرا لاستحداث النظم و التحولات الطارئة على كل الميادين أصبح بإمكانها أن تأخذ الشكل الخاص و هيئة الشركات.

**1-9- مميزات المجموعات:**

تتوفر في المجتمعات العديد من المجموعات. و هي الكيان الكلي الذي يتكون من أصول ثابتة و متغيرة. و التي تلجأ إلى الاستعانة بمجموعات الأفراد لآداء الأعمال وفق شكل تنظيمي و هيكلي معين للمؤسسة، فنجاح أي مؤسسة يعتمد على نجاح كل مجموعة تعمل من خلالها. و جوهر عمل المجموعات هو تداخل المهام و اعتماد بعضها على بعض. و يتم تعريف المجموعة بأنها الهيئة التي تتضمن شخصين أو أكثر يعملون مع بعض لتحقيق هدف مشترك، و من المهم جدا تنسيق عمل المجموعات بتنسيق العمليات التي تحدث في إطار ديناميكية المجموعة، فالمجموعة ليست فقط أفراد مكونين لها بل تعد كيانا قائما بحد ذاته بمعنى أنه يمكن للفرد داخل المجموعة بان يؤدي جزء من عمل مشترك لا يمكنه الإنفراد بالقيام به، ذلك بعد فقدانه لهويته و اندماجه مع الكل. فيمكن القول أن في المجموعة هناك تفاعل بين الأفراد لتحقيق الفعالية، حيث أن من غايات التجمع لأداء المهام، تحقيق الأهداف و تطوير مستويات الأداء بالإضافة إلى اختصار وقت الإنجاز لبلوغ المقصد. كما يستطيع الأفراد داخل المجموعات تبادل المعارف و الخبرات و القدرة عل التحدي مع الدعم و إعانة بعضهم البعض، كما أنه من خلال المجموعة يمكن إشباع الحالات الاجتماعية التي حددها **ماسلو Maslow** فيتم التفاعل بين الأفراد داخل المجموعة. إلا أنه لا يمكن إهمال الجانب السلبي للمجموعات مثل الخلافات التي يجب التحكم فيها و إدارتها لتحقيق المصالح المشتركة و تشكيل مجموعة متفقة.

### 1-10 - إستراتيجية المؤسسة:

يرجع أصل كلمة الإستراتيجية إلى الكلمة اليونانية **ستراتوس أقوس** (**Stratos – Agos**) والتي تعني فن الحرب وإدارة المعارك، حيث كان القادة الموهوبون يمارسونه عن حدس وعبقرية، ثم تطور إلى علم له أسس وقواعد.

و تعرف الإستراتيجية أنها إعلان للنوايا و تحديد المرغوب فيه على المدى الطويل و من أحد تعريفاتها أيضا حيث أنها ظهرت و لأول مرة في الميادين القتال و الميادين العسكرية أنها فن تخطيط التحركات العسكرية الضخمة و العمليات الحربية و توجيهها و بمفهوم آخر أقتصادي و إداري[1] هي رسم المسار المستقبلي بالنسبة للمنتجات أو الخدمات المعروضة

و مسلم به أن الإستراتيجية هي التي تضع الخطوط العريضة للخطط التي تحقق المؤسسات من خلالها أهدافها[2]، لعل أول من اهتم من علماء الإدارة المعاصرين بالإستراتيجية في أبحاثه الإدارية، أستاذ التاريخ الإداري في جامعة هارفارد الأمريكية (الفريد شاندلر) حينما استعرض في كتابه الذي أصدره عام 1962 الهياكل التنظيمية للشركات الكبرى في أمريكا وخرج بأربع استراتيجيات تتعلق بالنمو والتطور مؤكداً أن تنمية وتطور الهياكل التنظيمية يعتمد بشكل أساسي على الإستراتيجية.

وفي عام 1965 أعدت أستاذة الادارة في جامعة اشتون (جوان ودورد) بحثاً ربطت فيه التغيرات التنظيمية مع التقنية والإستراتيجية المعتمدة.

وفي عام 1976 عرض (وهلين وهنجر) مفهومهما للإدارة الإستراتيجية من خلال بحث أجرياه انتهيا فيه الى نموذج شامل للإدارة الإستراتيجية، ثم جاء العالمان (كبنر وتريجو) ليخوضا في مضمار الإستراتيجية من خلال القول بأن (قوة الدفع) التي تمثل مجال المنتجات أو الأسواق أو القدرات التي تعتبر مصدر القوة للشركة تشكل الإطار العام للإستراتيجية حيث أن تحديد (قوة الدفع) يساهم في صياغة الأهداف الشاملة وأهداف الوحدات المكونة في ظل أن الأهداف الشاملة تعتبر الجسر مابين الإستراتيجية الشاملة وبين استراتيجيات الوحدات المكونة لها.

---

[1]: مجلة يورك بريس: التفكير الإستراتيجي، سلسلة الإدارة المثلى، مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى 2002، صفحة 07

[2] اسماعيل محمد السيد: الادارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية) المكتب العربي الحديث للنشر، القاهرة 1993 صفحة 84

ولعل الكتاب الصادر في عام 1985 للمستشار في مجموعة مكنزي الأستاذ ( أوماياً) بعنوان (العقل الاستراتيجي) يمثل ذروة الأبحاث المقدمة في هذا الميدان وقد كان له أكبر الأثر في نمو وتطور النهج الاستراتيجي المعاصر في الإدارة.
وفي عام 1991 جاءت نظرية (جون ثومبسون) حول تطوير الوعي الاستراتيجي انطلاقاً من تشخيص التغيير الشامل للمنظمة المرتبط بالصياغة الإستراتيجية التي تتمحور حول تحديد المسار وطريقة الوصول الى الهدف. ويؤكد في هذا المجال على أن المنافسة وتميز الأداء المقرون بالإبداع والابتكار تشكل الأبعاد الثلاثية المترابطة.
وفي عام 1991 أيضاً، أصدر المستشار الإداري لدى مجموعة (مكنزي) السيد لينشي أوهامي مع مجموعة من أساتذة الإدارة كتاباً بعنوان: (الإستراتيجية) يوضح فيه أن تحديد الأهداف وصياغة الإستراتيجية ينبغي أن يتم من منطلق الزبائن والسلعة والقيمة المضافة وليس من منطلق التغلب على المنافس وانتهى الى تقديم ما سمي بالإستراتيجية المعاصرة التي ترتكز على صقل وتكريس واستغلال مواهب الشركة القابضة وشركاتها التابعة في التأكيد على جوهر الاختصاص لتركيز استمرارية النمو ضمن البيئة العالمية الجديدة.
وفي عام 1992 أصدر الأستاذ في جامعة كاليفورنيا (جورج يب) كتاباً انتقد فيه الشركات المتعدية الجنسية من خلال أنها لم تبدل مفاهيمها نحو العالمية ولا تمتلك إستراتيجية عالمية شاملة حيث توصل الى استنتاجاته من خلال دراسة طويلة شملت أكبر الشركات العالمية (كوكا كولا، ماكدونالد، كانون ، فولكس فاكن) وانتهى الى ضرورة قيام هذه الشركات بتغير مفاهيمها ونهجها من أجل مواكبة التغيرات في العالم عن طريق الترابط المتبادل بين جميع فروع الشركة في العالم لتقليل التكاليف والتنميط والاستفادة من التعليم الذاتي و لقد أكدت دراسات عديدة أجريت على منظمات الأعمال الأمريكية أن عدد المنظمات التي اعتمدت مفهوم الإدارة الإستراتيجية يفوق عدد المنظمات التي لا تأخذ بهذا المفهوم وأن المديرين الذين يأخذون بهذا المفهوم يعتقدون بأنه يؤدي غالى النجاح والنمو والاستمرار
و من هنا يمكن القول أن إستراتيجية المؤسسة هي الطريقة التي تخصص بها مواردها وتنظم جهودها الرئيسية لتحقيق أغراضها. و هي صورة التوجه إلى ما يجب أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً.و يكمن جوهر الإستراتيجية في الإتيان بالأساليب والإجراءات

الهادفة بشكل مباشر الى تغيير نقاط القوة للمنظمة مقارنة نسبياً بمنافسيها. والهدف النهائي للإستراتيجية هو المحاولة الجادة لإحداث حالة من التحكم في الظروف المحيطة لصالح متخذ القرار

إذ من خلالها نستطيع أن نحدد الوقت الملائم للتحرك أو التريث أو إلغاء القرار أو تجميد الإجراء و يمكننا تلخيص أساسيات الإستراتيجية في الأتي:

- منهجية أو أسلوب للعمل.
- خطة شاملة لتحقيق الأهداف.
- إطار عام يحكم سياسات المنظمة في مختلف المجالات.
- الإطار العام الذي تتبلور فيه الرسالة والرؤية والأهداف الإستراتيجية

### 1-10-1- حدود الإستراتيجية:

إن الإستراتيجية تصادف بعض المشاكل، لذا هناك حدود نذكر منها :

- التعقيد والصعوبة في الإعداد: إن الإستراتيجية ترتبط بالأهداف والسياسات المتعلقة بالمؤسسة وبالخطط ومنهجية التسيير وهذا يجعل منها عملية صعبة ومعقدة. وكذلك لارتباط كل من الأهداف والتخطيط والإستراتيجية بالمعلومات سواء من خارج أو داخل المؤسسة وهذه المعلومات مرتبطة بالعامل الرئيسي وهو العامل المتحرك والمتميز بالغموض والمفاجئة وتحاول المؤسسة التخاص من هذا الحد بتطوير نظام المعلومات ونظام إعداد أهداف وتخطيط متكامل يسمح لها بالوصول إلى أقصى درجة من فعالية الإستراتيجية.

- إمكانية نقص مرونتها : كثير ما تواجه الانتقادات الإستراتيجية على أنها صلبة غير مرنة وبذلك قد تؤدي إلى عدم الاستفادة من الفرص التي قد تعرض على المؤسسة أثناء تنفيذها وهي لا تأخذ بعين الاعتبار في عملية الإعداد، مما يؤدي إلى تغيير نتائج الإستراتيجية في الاتجاه السلبي رغم جودتها عند الإعداد.

- إمكانية المعارضة عند التنفيذ : من أهم العوائق التي يصادفها المسيرون في تطبيق الإستراتيجية هي المعارضة التي تواجهها مختلف مستويات التنفيذ وهذه المعارضة قد تكون جزئية أو جذرية بواسطة رفضها من بعض الأفراد بالمؤسسة.

ولذلك، فإن هناك صعوبة في الإعداد وبالتالي صعوبة في التنفيذ، إلا أن هذه الصعوبة ليس من الممكن القضاء عليها تمامًا، فإن على المؤسسة أن تسعى إلى التخفيف منها أو تأخذها بعين الاعتبار في مختلف المراحل الإستراتيجية.

## 1-10-2- أهداف الإستراتيجية:

إن أي مسعى استراتيجي يربط بشكل كبير بتحديد الأهداف المراد تحقيقها ومن هنا يظهر جوهر الاستراتيجية والهدف أيضًا يعتبر نهاية مطاف نشاط المؤسسة في مجال معين الذي ينعكس أثره على الجانب المادي.

إنتاج الثروة وتوزيعها وتخصيصها، كما أن الأهداف لا تتعلق بنتائج المؤسسة في المجتمع، بل درجة واتجاه نحو هذا الأخير ولا يمكن أن تكون الأهداف بعيدة عن اختيار مستويات من المردودية والكفاءة، ولقد أكدت بعض التجارب أن الربط بين الأهداف وإعداد الخطة الأساسية يقدم سهولة وسلامة.

وباعتبار القومية الاقتصادية نظام ذي أهداف وغايات، فهي تبحث عن تحقيق حالة محببة ولكن تتوقف حالة المؤسسة بعاملين، الأول عملها والثاني حالة تخطيطها

## 1-10-3- المسؤولية عن الإستراتيجية:

الأساس في المسؤوليات الإستراتيجية هي أنها من مسؤولية الأطراف المديرة للمؤسسة و خاصة مالكيها إضافة إلى العاملين و غيرهم من أطراف لهم مصلحة فيها. و المسؤولية عن الإدارة الإستراتيجية تتحدد وفق حجم المؤسسة فتنسب إلى كل فرد في الهيئة و المنصب الذي يشغله، لكي يقوم كل واحد بتحليل إستراتيجي للمنظمة ككل و المعروف بتحليل الموقف الذي يستند إلى تحديد الخصائص أي موقع المؤسسة في السوق، ميزة التنافس، أولوياتها و اتجاه النمو فيها[1]. كما أنه من مهام المسؤولين عن الإستراتيجية مراقبتها و تجديدها بصفة دورية (عموما تتجدد كل خمسة سنوات) و ذلك في سياق المنفعة و لتحقيق الربح، كما يجب الرقابة المنتظمة و العملياتية على الإستراتيجية لتصحيحها إذا ما تطلب الأمر ذلك.

---

[1]: سعاد نائف برنوطي: الإدارة، أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الرابعة، عمان 2008، صفحة 209.

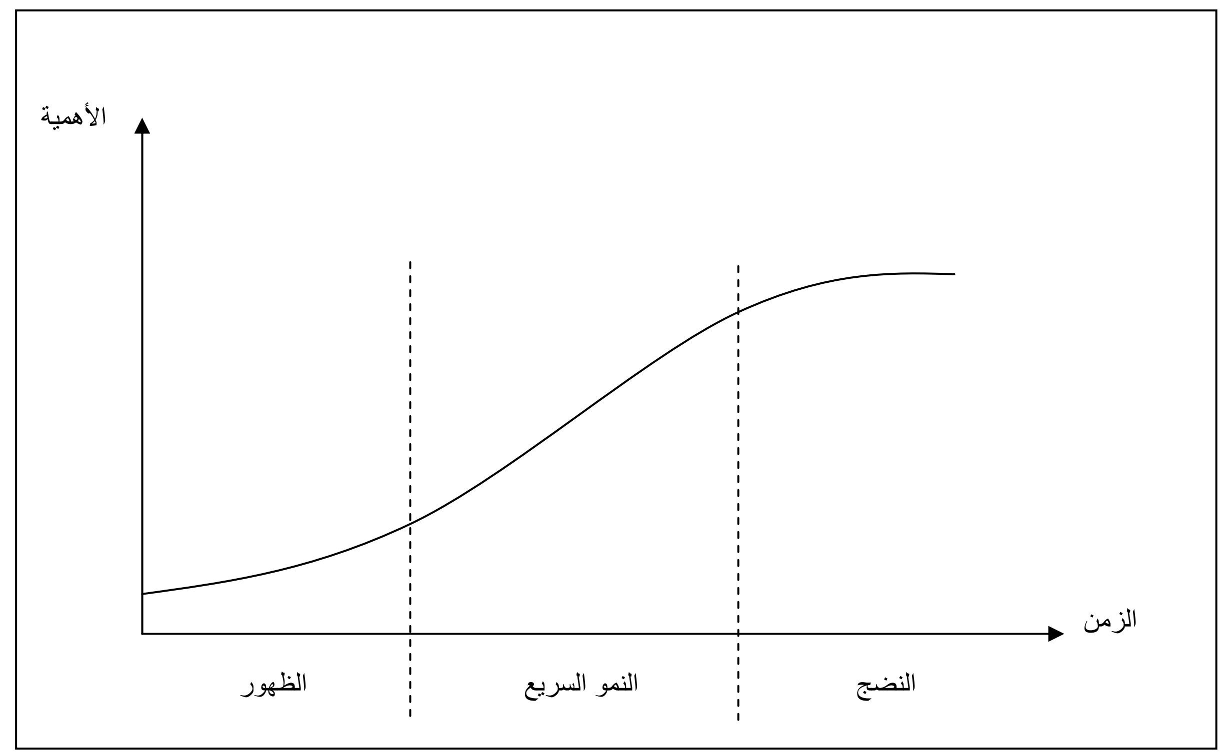
**1-11 - دورة حياة المؤسسة:**

مثل أي كائن حي المؤسسة تنشأ وتنمو وتتطور ولكن غالبا ما تزول دورة حياة المؤسسة تتميز بعدة مراحل مختلفة ، تتخذ من خلالها المؤسسة أشكالا و اتجاهات مختلفة وكل مرحلة تتميز بمجموعة من الأهداف المختلفة، أما وضعيتها في السوق ، فلا تتميز دائما بنفس المستوى من القوة.

بصفة عامة، يمكن أن نمثل بيانيا ، دورة حياة المؤسسة في ثلاث مراحل متتالية وهي:

- مرحلة الظهور.
- مرحلة النمو السريع.
- مرحلة النضج.

**الشكل رقم (03) دورة حياة المؤسسة.**




Source : CONSO Pierre, Gestion Financière de l'entreprise, P72.

**أهم التقسيمات التي تتناول دورة حياة المؤسسة :**

نظرا للاهتمام الكثير من الباحثين، في الفكر المالي، بالمراحل التي تمر بها حياة المؤسسة، فقد نتج عن ذلك عدة تقسيمات لمراحل حياة المؤسسة ، أهمها ما يلي[1]:

**1- تقسيم (MILLER & KIMBERLY 1980)**:قسم كل من الباحثين المراحل التي تمر بها حياة المؤسسة إلى 3 مراحل، وهي:

**- مرحلة النشأة** :تعتبر أولى المراحل التي تمر بها المؤسسة ، وتتزامن مع وضع الهيكل التنظيمي واختيار التخصص في النشاط الاقتصادي.

**- مرحلة التحول** :تعد هذه المرحلة مرحلة نصف العمر يتم العمل فيها على تحسين أداء المؤسسة ، والبحث عن الموارد اللازمة لتمويل أنشطتها الاستثمارية.

**- مرحلة التدهور** :تعبر هذه المرحلة عن الركود، والفشل الذي قد يصيب المؤسسة، ويمكن القول أن نهاية وتصفية المؤسسة ليس مؤشرا كفشلها دائما، فقد يكون بسبب تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها.

**2- تقسيم (FULD & HOUSE 1995)**:قسم هذان الباحثان مراحل حياة المؤسسة إلى خمسة مراحل وهي:

**- مرحلة النشأة** :تعتبر هذه المرحلة بداية حياة المؤسسة ويتم فيها تسطير إستراتيجيتها واتخاذ أهم القرارات المرتبطة بالتخصص في النشاط.

**- مرحلة الشباب** :تعكس هذه المرحلة بداية تطبيق المفاهيم والقرارات المرتبطة بالتخصص ووضع السياسات الموجهة للعمل ولنشاط المؤسسة.

**- مرحلة منتصف العمر** :تعكس هذه المرحلة درجة التوسع، والتوجه البيروقراطي في عملياتها الداخلية والأساليب المتبعة في تنسيق العمل ، وتفويض السلطة.

**- مرحلة النضج** :يتم العمل في هذه المرحلة على تحقيق الأهداف المسطرة، بناء على فرق العمل المستخدمة.

**- مرحلة الفناء والتدهور والفناء** : تعبر هذه المرحلة عن الوضع الذي وصلت إليه المؤسسة من عدم القدرة على التوسع و النمو وتحقيق الاستقرار، مما يعني توجه المؤسسة تدريجيا إلى التدهور والفناء.

---

[1] حمزة محمود الزبيدي: التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2000 ص275-276.

**3- تقسيم (GUP):**

يعتبر من التقسيمات الأكثر شيوعا، حيث عمد (GUP) إلى تقسم حياة المؤسسة إلى أربعة مراحل وهي:

**- مرحلة النشأة و الانطلاق** :وهي مرحلة دخول السوق، وتتمثل في السنوات الأولى من تأسيس المؤسسة وتتميز هذه المرحلة بالخصائص التالية :

- وجود رأس مال كاف لتأسيس المؤسسة.
- وجود السيولة.
- ارتفاع في تكاليف الإنتاج و البحث العلمي.
- القدرة على تحمل الخسائر المبدئية، والمتاجرة بالملكية.
- القدرة على الحصول على مصادر تمويل طويلة الأجل.
- المرونة في تغيير نوع المنتجات والخدمات.

**- مرحلة النمو والتوسع** : تعبر هذه المرحلة عن مدى الانتعاش ، والتوسع الذي حققته المؤسسة ، وأهم مميزات هذه المرحلة ما يلي:

- وجود علامات تجارية .
- الدعاية، الإعلان، والترويج.
- زيادة الطلب على منتجات المؤسسة.
- ارتفاع المبيعات وهذا بتحقيقها لمستويات عالية.
- القدرة على التحكم في التكاليف.
- البحث عن الكفاءة، وجلبها.
- العمل من أجل الحصول على مصادر تمويل قصير الجل.

**- مرحلة النضج و الاستقرار** : ما يميز هذه المرحلة عن باقي المراحل ما يلي:

- القدرة على المنافسة والتحكم في الأسعار.
- البحث عن أسواق جديدة، لتسويق منتوجاتها.
- العمل على تطوير الإنتاج.
- السمعة الجيدة التي حققتها المؤسسة.
- حسن العلاقة مع العملاء.
- القدرة على معالجة الانحرافات، والتراجع إن وجد.

- ولاء العملاء للعلامة التجارية.

**- مرحلة التدهور و التراجع** : تعبر هذه المرحلة عن الفشل الذي أصبح يهدد استقرار نشاطها وتتميز بما يلي:

- البحث عن تخفيض عن عدد العمال والتكاليف .
- التخاص من بعض الأنشطة المكلفة.
- التنازل عن بعض الأصول غير الضرورية، وهذا لتوفير السيولة.
- التراجع في مستويات المبيعات، مقارنة بالمراحل السابقة.
- مطالبة الدائنين بمستحقاتهم.

## 1-12- الثقـافة الريـاضيـة:

موضوع الإدارة الرياضية لا شك أنه موضوع حديث النشـأة، يخضع لكل الاتجاهات الفكرية للبحث العلمي. لذا وجب إلقاء الضوء على أحد العناصر المهمة التي تقوم النشاط البدني الرياضي و هي " الثقافة الرياضية "، و لهذا السلوك الإداري في المؤسسة الرياضية لا يعتبر الفاعل الوحيد في قيام هذه الهيئة[1]. و إنما هناك عامل آخر هو الثقافة السائدة والمعلومات الناشئة في المجتمع نفسه، فإن مكانة الرياضة تعكس المنظور البيئي الواقعي لموضوعات الرياضة، فما يمكننا ملاحظته أنه في الدول المتقدمة أين تؤثر الرياضة بشكل ملموس على الثقافة حيث ارتبط هذان العنصران بشكل وثيق و استثمرت قيم كبيرة لرؤوس الأموال في الأعمال الرياضية و أدى ذلك إلى تحقيق أرباح طائلة تعد بالملايين من العملة الصعبة، و لقد ساهمت الأنشطة الرياضية في ترويج و تسويق ساع المؤسسات الاقتصادية و بهذا شغلت منصب المحرك الاقتصادي الفعال.

و ما يمكن الإشارة إليه أنّ الرياضة أصبحت في أيامنا هذه ، أحد أهم مظاهر التحضر و مرآة تعكس بوضوح ثقافة الأمم كون الأمم المتقدمة تتوفر على مناخ ثقافي رياضي مبني على أسس علمية و أخلاقيات عمل عليا. فهي السبيل المعبد للوصول إلى أقصى حد ممكن من النجاح و تحقيق الأهداف المنشودة[2]، ما يمكن استخلاصه أن الثقافة الرياضية ذات تأثير فعّال في صناعة الرياضة هذا ما يُـلزم توجيه الاهتمامات إلى علاقة المؤسسة الرياضية بالمسؤولية الاجتماعية.

---

[1]: كمال الدين عبد الرحمن درويش، محمد صبحي حسانين: الجودة و العولمة في إدارة أعمال الرياضة باستخدام أساليب إدارية مستحدثة ،الطبعة الأولى دار الفكر العربي، القاهرة 2004، صفحة 24.

[2]: نفس المرجع السابق: صفحة 25.

## 1-13- مفهوم التجمـع الرياضي:

يعرف التجمـع بالتمسك بين عدد من الأفراد بغية بناء مؤسسة أو هيئة، و التجمـع الرياضي هو تماسك اللاعبين و الفنيين و المشرفين لتكوين الوحدة التي تأخذ صفة النادي أو الفريق الرياضي أو غيرها، فما إن ذكرنا كلمة مجموعة خطر ببالنا عنصر انتماء عدد من الأعضاء لبناء مشروع معين يرسم أهداف مراد بلوغها. ويعرف التماسك أو التجمع الرياضي طبقًا لدرجة جاذبيته للأفراد أي عبارة عن محصلة القوى الناتجة التي توجه اللاعبين نحو الفريق أو محصلة القوى التي تحمل اللاعبين على الاستمرار في عضوية الفريق[1]، و بناء التجمع الرياضي يقف على شروط معينة يجب توافرها لتكتمل المجموعة تتمثل هذه الشروط في الآتي:

- **الشعور بالانتماء للمجموعة:** و هو الإحسـاس بالحاجـة للمجموعة والانتماء إليها ، لكي يكون الفرد عضوًا فاعلا فيها ذو أهمية و هو بدوره تحتاج إليه بقية عناصر المجموعة أو الهيئة.
- **المشاركـة:** و هي إبداء الرأي و الفعـل في تخطيط و تنظيـم الأداء في المجموعة و العمل من أجل تحقيق الهدف الجماعي المشترك لهذه المجموعة.
- **إشبـاع الحاجات الفرديـة:** حيث الجماعة الرياضية تسهم في إشباع الحاجات الفردية للاعبين و المؤطرين فيها و تساعدهم على بلوغ أهدافهم هذا ما يزيد تمسك الأعضاء سواء كانت حاجات مادية أو نفسية أو اجتماعية أو غيرها.
- **الإحسـاس بالنجـاح:** حيث النجاح يؤول بالأعضاء إلى المواصلة في العمل والبناء و يحفزهم على الارتقاء بمستوياتهم.
- **إشراف الإدارة الفنيـة:** و هي أهم عنصر لتحقيق التجمع حيث تقوده لتحقيق الأهداف و الاستمرار و الجدية في العمل.
- **التـعـاون:** حيث يتوطد تماسـك الجماعـة الرياضيـة إذا ما توفرت العلاقات التعاونية و تقسيم العمل و إيلاء المهام حسب القدرات و المهارات.

هذه الشروط توفر الوسط الملائم لإنشاء المؤسسة الرياضية و ما يخص عمومًا العامل البشري الذي يدعم بالعوامل المادية و العمل لبلوغ الأهداف و تحصيل المردود بعد تحلي الأعضاء بسمات خاصة كالسلوك و المهارات و المداومة، و تختص الجماعة

---
[1]: محمد حسن علاوي: سيكولوجية التدريب و المنافسة، الطبعة السابعة، منشأة المعارف، الإسكندرية 1992، صفحة 316.

الرياضية بظواهر جماعية معينة حيث أنّ الظواهر النفسية الاجتماعية للجماعات كالحيوية، الجهد الرياضي، التفكير الجماعي المتطابق و المشترك[1]، يجعل المجمع الرياضي أكثر تماسكًا و نزاهة، بهذا يرتقي إلى المستويات العليا و المردودية الرفيعة.

**1-14- التنظيم المعولم للنشاط البدني الرياضي:**

نهتم أحدث الدراسات و البحوث العلمية بظاهرة العولمـة، و من زاوية النشاط البدني الرياضي فينظر إليها بمفهوم تحدي الإطار العملي الروتيني في المؤسسات الرياضية و بذالك تأسيس ضمير عالمي مستحدث مفاده النشاط البدني الرياضي المعولم الساري في النظام الاقتصادي الدولي الجديد، حيث أصبح مفهوم العولمة هو العنوان الجديد للنهوض و السير نحو التطور الاقتصادي بوضع قواعد جديدة منتظمة للعلاقات و تدويل شتى المقاييس و النشاطات و جعلها تخضع لمعايير مثلى في مختلف المجالات. و البعد الدولي لكل هذه المستجدات، تغيير ميزان القوى والتخلص من الأزمات و التبعية للدول العظمى، فالاعتبارات التي تدفع للسير بخطى العولمة تهدف أساسًا إلى إقرار نظام اقتصادي أكثر مردودية، شفافية و فعالية بمفهومها الشامل و اقتصاد السوق، باعتماد قواعد تحصر و تقلص دور الحكومة في تنظيم شؤونها و فتح المجال لحرية العمل و التبادل بإلغاء الحواجز و الحدود و ممارسة نشاطات الحياة العامة بكل حرية كون هذا من شأنه أن ينمي الثقافات و نقل الأفكار و الإيديولوجيات الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية و السياسية و الرقي إلى أسمى المستويات.

فهي الخطوة الأولى التي يتسنى للنشاطات البدنية و الرياضية من خلالها الدخول إلى مضمار التحضر مرورًا بخطوة الخصخصة -Privatisation- للمؤسسات الرياضية التي تعني تعظيم القطاع الخاص أو توسيع قطاع الملكية الخاصة[2] بدافع الإبداع. "فمهما تعددت المفاهيم و المصطلحات المقدمة في إطار العولـمة و مهما كانت المظاهر العالمية الجديدة فإنّ الثابت أن قواعد النظام الدولي المشكّل بمحتواه في القرنين الماضيين هي السائدة في سير العلاقات الدولية في القرن الواحد و العشرين و أن العولمة

---

[1]: مذكرة ماجستير بعنوان: أهمية الإعداد النفسي قصير المدى و علاقته بنتائج الأداء الرياضي، من إعداد الطالب حازرلي نبيل، معهد التربية البدنية و الرياضية، جامعة الجزائر2005 ، صفحة 35.

[2]: حسن أحمد الشافعي : الموسوعة العلمية لاقتصاديات الرياضة – الخصخصة الإدارية و القانونية في التربية البدنية و الرياضية، الطبعة الأولى دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر و التوزيع ، الإسكندرية 2006، صفحة 162.

هي مصطلح جديد يقد حاليا بكثافة، لتثبيت استمرار النظام الدولي أي أن العولمة هي مصطلح جديد لنظام دولي متجدد"[1].

مع كل تلك الإيجابيات المندرجة عن الأنظمة المعولمة و الشاملة لقطاع النشاط البدني الرياضي، إلا أنه الأولى شأنًا ترتيب الشؤون الداخلية و يليها التكيف و الاندماج مع العالم الخارجي بغرض عولمة الثقافات و الانتقاء الأفضل و مسايرة التطور. و بهذا تسنى لنا إبراز العلاقة و الارتباط الوطيد بين النشاط البدني الرياضي و العولمة التي أسهمت بالكثير في دعم هذا القطاع، يتجسد ذلك في مظاهرها على الأنشطة الرياضية. فيرى "**Yves Anglos إيف أنجلوز**" أن الرياضة للجميع هي رابطة بين شعوب العالم[2]، حيث أنها تمثل وسيلة التفتح للعالم الخارجي و اندماج الثقافات. كما يرى " **Robert Decker روبر ديكـر**" أن الرياضة للجميع هي تلك الرياضة التي أصبحت تمثل في العصر الحديث جزءًا متكاملا من النظام اليومي لحياة الجماهير العريضة و تتضمن ثلاث مجالات واسعة من المناشط تختلف أشكالها و دوافع ممارستها[3].

فالرياضة التي تخضع لمعايير العولمة تلغي كليًا الحدود و الحواجز بين الثقافات باستخدام التقنيات الحديثة و التكنولوجيا في إنجاز الأعمال الرياضية للارتقاء بالمستوى و الإنجازات، إلى جانب ذلك فقد تسنى للرياضة من خلال ذلك تطوير مجال التسويق الرياضي بما فيها من نشاطات التمويل و العمل الإداري لصالح قوة حرة جديدة عابرة للقوميات و مثمرة فيها.

---

[1]: حسن أحمد الشافعي : التربية البدنية و الرياضية و ظاهرة العصر العولمة، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية ( لم ترد سنة النشر)، صفحة 173.

[2]: نفس المرجع السابق: صفحة 173.

[3]: جريدة اليوم : ركن آفاق: مقاربة واقعية للعوامة، للدكتور اسماعيل دبش ( رئيس جامعة سطيف)، من عدد 06 مارس 2004، صفحة 6-7،

## 1-15- المؤسسة الرياضية و فلسفة المجتمع:

عموما ما يحقق النشاط البدني الرياضي أهداف اجتماعية سامية، فإضافة إلى كون الرياضة هواية يمارسها الكثيرون، هي حقّ لكل فرد من أفراد المجتمع و فن يمكن الاحتراف فيه هذا ما يسمى فلسفة المجتمع اتجاه الرياضة. وفق ذلك تقوم و تنشأ المؤسسات الرياضية باختلاف أنواعها لتِعِدّ الفرد بدنيا و عقليا و اجتماعيا بصورة متكاملة. و نظرا للطلب و الحاجة المتزايد لمثل هذه الهيئات التي تمارس فيها الأنشطة الرياضية و التخصص و سمو المهارات، نظمت هذه الأداءات في أندية هاوية و شبه محترفة و أخرى محترفة، حيث أنه مع الفلسفة الاجتماعية الطاغي عليها طابع العولمة أصبحت الاهتمامات توجه نحو الأندية الرياضية المحترفة التي تجمع بين الممارسة الرياضية و تحقيق الربح المادي،يجري ذلك في إطار قانون و وفق سلم تنظيمي محكم مثل الفدراليات و الجمعيات الرياضية و الأندية و الفرق....

فبعد مرور ممارسة هذه الأنشطة عبر مراحل الهواية و الترويح في التجمعات الرياضية المختلفة، أصبحت تشكل مؤسسات تجمع بين عدة عوامل لتبلغ أهداف معينة، فباتت مواضيعها الأنشطة التجارية و الصناعية[1] تحت قيادة هيئة إدارية تحدد برامج العمل و تنفذها ثم تراقب النتائج، أما من الناحية القانونية فأصبحت هذه الهيئات تخضع للقانون التجاري و المدني الذي يحكم كل ما يتعلق بهذه المؤسسات.

و من هذا يمكننا استخلاص أن موضوع و أهمية المؤسسة الرياضية في مجتمع معين، يتوقف على الفلسفة السائدة فيه رغم الإدراك غير كافي بأهميتها الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية، و هنا يمكننا التأكيد على أن للرياضة بعد فلسفي كعميق، حيث ارتبط دورها بالمهام الدينية و قوانين الحكم المثبتة إضافة إلى أنها مجرد غرض يحققه الرياضيون كعمل مقدس[2]. و تختلف فلسفة الرياضة عند المجتمعات باختلافها فتتغير حسب الاتجاهات و الديانة و الثقافة السائدة.

---

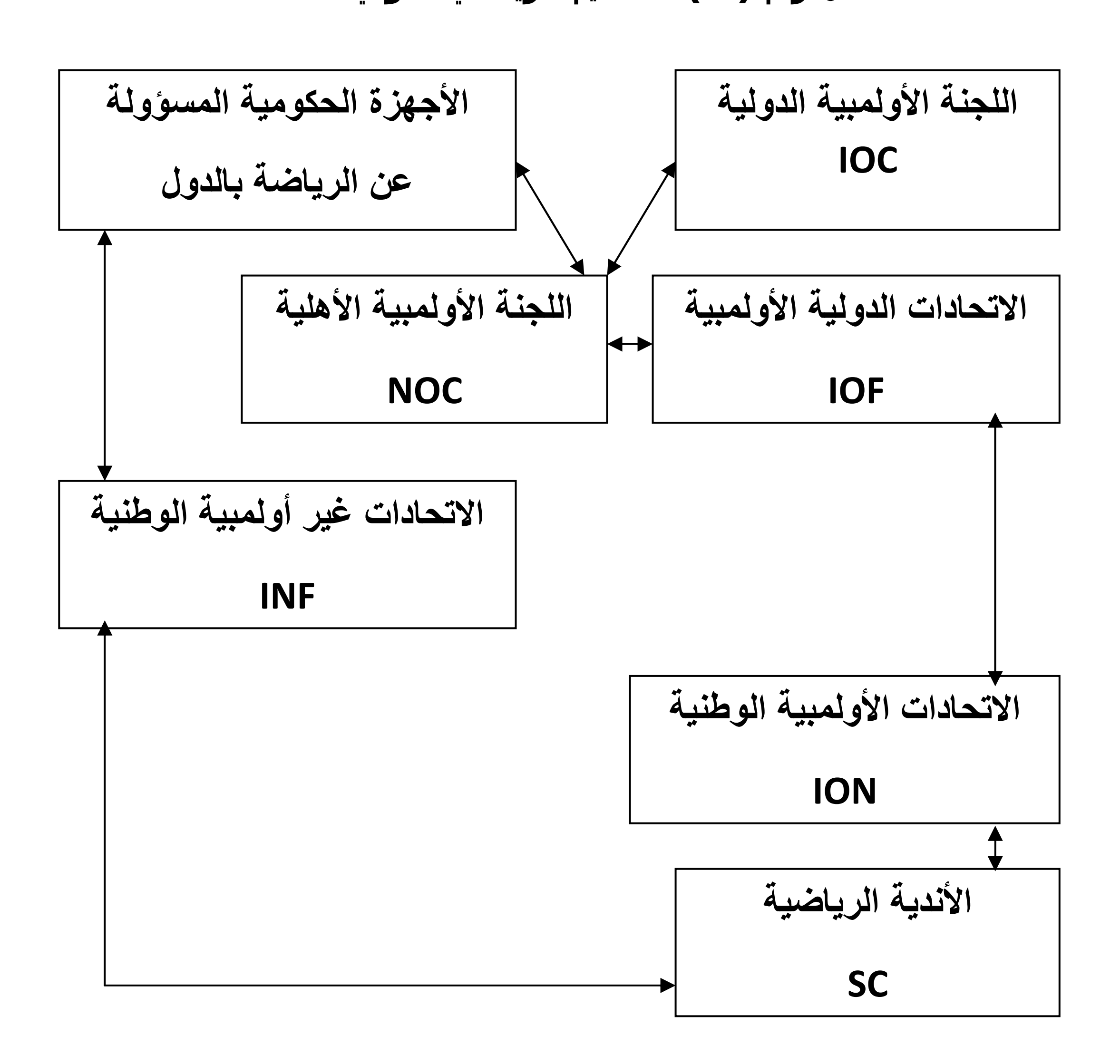
[1]: حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية لاقتصاديات الرياضة – الخصخصة الإدارية و القانونية في التربية البدنية و الرياضية، مرجع سابق الذكر، صفحة 133.

[2] : Yalouni N. : La dimension culturelle et philosophique du sport, Grice 1998, page 12.

### 1-16- التنظيـم الرياضي الدولي:

النشاط البدني الرياضي يتم ضمن أندية مختلفة، منها الهاوية و أخرى المحترفة أو شبه المحترفة، هذه الأندية تمثل أحد مؤسسات الهيكل التنظيمي لممارسة النشاط البدني الرياضي الذي يضم مختلف اللجان و الهيئات المشرفة على الأحداث والمنافسات الرياضية. و تتسلسل مهامها و ترتبها بانتظام و إحكام فترأسها اللجان الدولية التي تتبنى مختلف الاتحادات الأولمبية و الأندية و غيرها و يمكن إبراز الهيكلة الرسمية لعمل الأنشطة الرياضية ضمن التنظيم الدولي المهيكل على النحو التالي[1]:

**الشكل رقم (04): التنظيم الرياضي الدولي**




[1]: مروان عبد المجيد ابراهيم: الإدارة و التنظيم في التربية الرياضية، الطبعة الأولى،دار الفكر للطباعة و النشر، عمان2000. صفحة 48.

فمن خلال الهيكل التنظيمي لعمل النشاط البدني الرياضي ضمن مختلف الهيئات الرياضي يمكننا استخلاص أنه يوجد ترتيب أفقي و عمودي في آن واحد حيث التسلسل يجمع بين المؤسسات التي من شأنها مزج عدة مقومات و دوافع لممارسة النشاط الرياضي لغرض تقديم خدمة تتمثل في الأحداث و المنافسات ، و تحصيل مردود مادي من خلال إقامتها و تنميتها باستمرار إلى جانب ذلك ترقية المهارات في الأندية الرياضية.

## 1-17- الهيئـات الرياضية:

النشاط البدني الرياضي فاعل قوي في تأسيس الثقافات و تنميتها، و له القدرة الكبيرة على التنشئة الاجتماعية، و البناء و التطور و الازدهار يرتكز على قيم عدة نذكر منها التنظيم، المنافسة، اللياقة البدنية، و تحقيق البطولات و الأرقام القياسية. فعبر تلك القيم يكون للنشاط البدني الرياضي بعد فلسفي و مهام دينية[1] ، إلا أنه سرعان ما تنحت هاته المبادئ و أصبحت أهداف الممارسة مادية و تجارية بحتة، و أتى التنظيم الجديد لذلك النشاط الذي ينجز في هيئات رياضية تشتمل على هيئات أهلية و أخرى حكومية:

### 1-17-1- الهيئات الرياضية الحكومية:

و هي مؤسسات تفوضها الحكومة عنها لإدارة و تسيير النشاطات البدنية و الرياضية، منها وزارات الشبيبة و الرياضة، هيئات عامة للشباب و الرياضة أو مؤسسات حيث تختلف التسمية من دولة لأخرى. و إلى جانب هاته المؤسسات نجد وزارات التربية و التعليم كونها مسؤولة عن برامج تربية و تعليم النشأ و الشباب عبر مختلف مراحل التكوين و التعليم.

[1]: مروان عبد المجيد ابراهيم: مرجع سابق الذكر، صفحة 46.

### 1-17-2-الهيئات الرياضية الأهلية:

صاحبة الحصة الكبرى لممارسة النشاط البدني الرياضي في المجتمع لاختلافها و تعددها و انتشارها و تمثل الهيئة الأهلية كل جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من أشخاص عدة طبيعيين أو اعتباريين ( معنويين ) [1].

فالمؤسسات الرياضية الأهلية هي وحدات تحمل طابع رياضي، اجتماعي ثقافي، صحي و ترويحي، و يجب أن نشير أنه مع المستجدات التي تشهدها الأنظمة الاقتصادية و الانتقال إلى نظام الرأسمالية، أصبحت تلك الهيئات ذات طبيعة اقتصادية بصفتها تجمع بين كثير من عوامل الإنتاج بما فيها المادية و المعنوية.

و قد صنفت الهيئات الرياضية الأهلية إلى:

- الجان الأولمبية الأهلية.
- الاتحادات الرياضية.
- الأندية الرياضية.
- مراكز الشباب و الرياضة.
- جمعيات الأنشطة الرياضية.

---

[1]: نفس المرجع السابق: صفحة 46.

## 1-18-نشأة المؤسسة الرياضية وفق قانون 1901:

صدر قانون 1901 الفرنسي آنذاك، و المعروف بقانون المنظمات و المؤطر للهيكل العام للمؤسسات ذات النشاط الرياضي التي كانت تحت إشراف المنظمات حيث لم تكن تهدف إلى الربح المادي. و بهذا فإن المنظمة هي مجموعة أفراد يربطهم ببعضهم هدف يتمثل في إنجاز مهنة معينة لا يمكن تحقيقها إذا ما قام بها الأفراد منفصلين. و لكل منظمة عملها الأساسي و يطلق على هذا العمل الهدف أو مقصد المنظمة. و حسب هذا القانون يحدد عمل و مقصد المنظمة الهيكل التنظيمي لها كونها مؤسسة و وظيفة كل فرد فيها الهيكل التنظيمي لها كونها مؤسسة و وظيفة كل فرد فيها إضافة إلى علاقته بالآخرين. علاوة على ذلك فإن الهيكل التنظيمي يحدده عدد كبير من المسؤولين التنفيذيين. و في كل منظمة لا يهم الأمر كثيرا عما إذا كبيرة أم صغيرة و إنما يجب أن تتوفر على مجموعة أفراد توكل إليهم مهام تتفق مع الوظائف التي يقومون بها[1] .

أما التمـويل فقد تأسـس في إطـار هذا القـانون- قانون 1901- على الإعانات من طرف الهيئات العمومية، و لهذا لم يرتكز عمل الأنشطة الرياضية على بيع المنتوج و تحقيق الربحية و التسويق، و إنما يهدف إلى ممارسة النشاط الرياضي بدافع الترويح، و لهذا لم يشع توفر وثائق و تقارير مالية رسمية. مع هذا فقد وجدت هيئات رياضية ذات صفة قانونية و اقتصادية، مستقلة و ذاتية التسيير ما أدى إلى أن تنافس الأندية الرياضية و الأحداث كانت ضئيلة العدد نوعًا ما.

---

[1]: إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية – الإمكانات و المنشآت في المجال الرياضي- ، الجزء 07، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية 2004، صفحة 88.

### 1-19- أنواع المؤسسات الرياضية:

المؤسسة الرياضية هي الإطار المكاني و القانوني الذي يحيط بممارسة النشاط البدني الرياضي و الهادف، باعتبار هذا النشاط أصبح يشغل مكانة اجتماعية هامة نظرا لثقافة العولمة السائدة في أيامنا. فأصبح يوجد ما يعرف بأقسام صناعة الرياضة المتمثلة في التجمعات الآتية:

- رياضة الفرق المحترفة.
- الرياضة الجامعية و المدرسية.
- المنشآت الرياضية.
- الأندية الرياضية.
- مضمرات السباق.
- الرياضات التجارية ( البولينغ......).
- أندية الصحة.
- الأندية الترويحية.
- المعسكرات الرياضية.

هذه كلها تمثل قوالب مؤسساتي يتوفر على أنظمة معينة لسياق العلاقات والشؤون بين مجموعة من الأفراد و كذا تنشأ على تركيبات و تضم أدوات و تجهيزات مختلفة، ذات صفة اعتبارية مستقلة و مركز معين كل هذا ينجز ضمن إطار قانوني. وتهدف إلى الاستمرارية في النشاط و الرقي بالمنتوج المادي و الخدماتي بناء على برامج و خطط واضحة تحت إشراف قادة معنيين. هذا ما يُؤتيها طابع مؤسسات صناعة رياضية.

## 1-20- هيكلة النوادي الرياضية حسب المشرع الجزائري:

تكامل الأنشطة الرياضية و المصالح الاجتماعية و الاقتصادية أدى بها إلى الارتقاء، و لأن قيام الأندية الرياضية يعتمد على دعائم اقتصادية مثل الميزانيات المالية و الأدوات و التجهيزات و غيرها من عوامل، فضلا عن ذلك تزايد عدد ممارسي النشاط البدني الرياضي ما أدى بالمشرع الجزائري البحث المستمر في هذا المجال و تغطية الفجوات المشهودة سابقا في شأن الأندية الرياضية ما تجسد في استمرار تعديل و إصدار القوانين و آخرها قانون الرياضة 2004 المؤطر لنوع الأندية و الراسم لحظوظها المالية من ميزانية الدولة و الدعم الخاص. فنجد في الفصل السادس من القانون 04-10 المتعلق بالتربية البدنية و الرياضة في مادته 42. و التي تشير إلى النوادي الرياضية كونها هيئات تمارس مهنة تربوية و تكوينية للشباب عن طريق تطوير برامج رياضية و بمشاركتها في ترقية الروح الرياضية و الوقاية من العنف ومحاربته، و تخضع لمراقبة الرابطة و الاتحادية الرياضية المنظمة إليها[1].

و لقد صنف هذا الأمر النوادي الرياضية تصنيف أولي يتمثل في نوادي متعددة الرياضات و أخرى ذات رياضة واحدة و كل منها بدورها فيها حسب نفس الأمر :

### 1-20-1- نوادي رياضية هاويـة:

و يشار إليها حسب المادة 43 من قانون 2004 : **هو جمعية رياضية ذات نشاط غير مربح، يسير بأحكام القانون المتعلق بالجمعيات و كذا قانونه الأساسي**[2] . و تحدد المهام في النادي الرياضي الهاوي كما ينظم عن طريق قانونه الأساسي النموذجي الذي تعده الاتحادية الرياضية الوطنية و يوافق عليه الوزير المكلف بالرياضة.

---

[1]: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: الأمر 04-10. المادة 42.

[2]: نفس المرجع السابق: المادة 43.

**1-20-2- نوادي رياضية شبه محترفة:**

أتت بها المادة 44 من الأمر 04-10 و التي نصت أن النادي الرياضي شبه محترف يمثل جمعية رياضية، يكون جزء من النشاطات المتعلقة بهدفها ، ذو طابع تجاري. لا سيما تنظيم التظاهرات الرياضية المدفوعة الأجر و دفع أجر بعض من لاعبيها و مؤطريها. و يعتمد النادي الرياضي شبه المحترف قانونا أساسيا لا سيما تنظيمه و شروط تعيين أعضاء أجهزته المسيرة و مسؤولياتهم و كيفية مراقبتهم. وتحدد كيفيات تطبيق هذه المادة و القانون الأساسي النموذجي للنادي الرياضي شبه المحترف عن طريق التنظيم.

**1-20-3- النوادي الرياضية المحترفة:**

ضمن المادة 22 من قانون 89-03 سمح المشرع بالجمعية الرياضة بالتفاوض و إبرام عقود مع كل المنظمات، المؤسسات أو الجماعات العمومية من أجل ضمان و دعم الممارسات الرياضية. أما من خلال المادة 23 من نفس القانون فقد شرع إنشاء مؤسسات ذات طابع تجاري و أهداف رياضية، أو في صيغة هياكل أخرى، هذا ما إذا تطلب كثرة و تنوع النشاطات طرق تنظيم و تسيير ليست بنفس سيم عمل الجمعية إلا أنه لم يأتي تخصيص في صيغة الاحتراف إلا في الأمر 95-09 في مادته 20 و التي تصرح بالآتي:" **تعد نوادي رياضية محترفة، النوادي التي تؤسس مهامها على نشاط رياضي دائم بواسطة حصص متنوعة الطبيعة يوفرها أشخاص طبيعيون و/ أو معنويون يكون هدفها تحقيق نتائج رياضية مقابل أجرة "[1].**

و بهذا قد خضع إنشاء و تأسيس النوادي الرياضية المحترفة إلى الأحكام المقررة في التشريع الساري مفعولهما الخاص ب:" الشركات التجارية "[2].

و حزم الأمر في شأن النادي الرياضي المحترف وفق الأمر 04-10 في المادة 46 الذي يشير إلى إمكانية تحليه أو اتخاذه أحد أشكال الشركات التجارية. مثل أن يكون شركة وحيدة الشخص EURL أو شركة ذات مسؤولية محدودة SARL، أو شركة رياضية ذات أسهم SSPA . و في هذا السياق تخضع هذه المؤسسات إذا ما اتخذت أحد هذه الصيغ المذكورة، إلى أحكام القانون التجاري و كذا قوانينها الخاصة بها. هنا يتضح لنا

---

[1]: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: الأمر 95-09، المادة 20.

[2]: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: الأمر 89-03 المؤرخ في 14 فيفري 1989، المادة 20.

أن النادي الرياضي المحترف أصبح يعد مؤسسة اقتصادية يمكن التعامل معها بنفس شأن باقي المؤسسات الاقتصادية.و بحكم النادي الرياضي المحترف يشكل وحدة مؤسساتية تجمع بين مختلف عوامل الإنتاج من مدخلات، كالإشراف و المعدات و التجهيزات و اليد العاملة لتندمج في دائرة إنتاج بهدف تحقيق مردود رياضي يتمثل في النتائج الرياضية التي تنعكس مباشرة على تحصيل الربح المادي. أو بالأحرى موازاة مع ذلك تحقيق قيمة مضافة.

فبالرغم من بعض التناقضات، يعتبر الحل الأمثل للاستمرار كما أشار إليه الباحث كلود مارشال: " الاحتراف هو عالم صغير رياضي، ثقافي، اقتصادي واجتماعي"[1] ، حيث من خلال هذا حدد الأبعاد من وراء الاحتراف في النشاط البدني الرياضي. و من وراء كل هذا يتجسد سبب اتجاهنا نحو دراسة الأندية الرياضية المحترفة كونها تقوم على سياسات تمويل مشروعة و سلك إداري فاعل في تسيير و تطوير نشاطها، وفق منهج موضوعي لدراسة الحقائق و معالجة مجراها الواقعي.

---

[1] : CREDOISIF Jaques : La dynamique de l’équipe, Edition Chiron, Paris 1985, page 01.

**1-21- البعد المادي للنشاط البدني الرياضي:**

للرياضة ربح و خسارة و لهذا المعنى بعد مادي كبير، فالمال محرك للرياضة فعلاً. و باتت مصطلحات الخوصصة و العوائد المادية سائدة في أوساط الرياضة و يبقى الاستثمار و التخصيص هو من أنجح الوسائل في أيامنا و الحل الأقرب لمواجهة و تغطية مصاريف الأندية الرياضية، و بهذا لتخصيص الأندية الرياضية بعد ريادي يتناسب و طبيعة المجتمع و يتطلب وضع أنظمة و تشريعات معزية لرجال الأعمال للاستثمار فيها، هذا ما يجعل تلك الأندية تدرّ أرباح و فوائد مادية و خصوصا منها الأندية الكبيرة التي تمتلك مقرات و منشآت و مشرفين و رياضيين ذوي المهارات العليا. و بهذا تظل الأندية الرياضية تواصل إنجازاتها ونجاحاتها في وسط تسوده الرفاهية و تدبره سلطة كفوءة تعمل لتطوير الموارد المالية لهذه المؤسسات، في ظل الارتفاع الكبير للمتطلبات و التكاليف مقارنة بمواردها.

فينبغي توجيه و ترشيد العمل في هذه الهيئات، بجلب الخبرات المتخصصة و دراسة و معالجة الميزانيات من موارد و استخدامات و إمكانيات تطويرها. و في هذا السياق ينبغي كذلك القيام بتحاليل كمية لمختلف المداخيل كحقوق البث التلفزيوني و بيع التذاكر و الأدوات التي تحمل شعار النادي، خاصة في الأندية المصنفة بامتياز و ذات الاهتمام الجماهيري. نقطة أخرى مهمة تتمثل في استقطاب الشركاء الاستراتيجيين للهيئة لتمويل نشاطها الرياضي و الاستثمار فيه باستعمال أحدث الوسائل و التقنيات لتسهيل المعاملات كالحسابات المصرفية و عقود العمل القانونية.

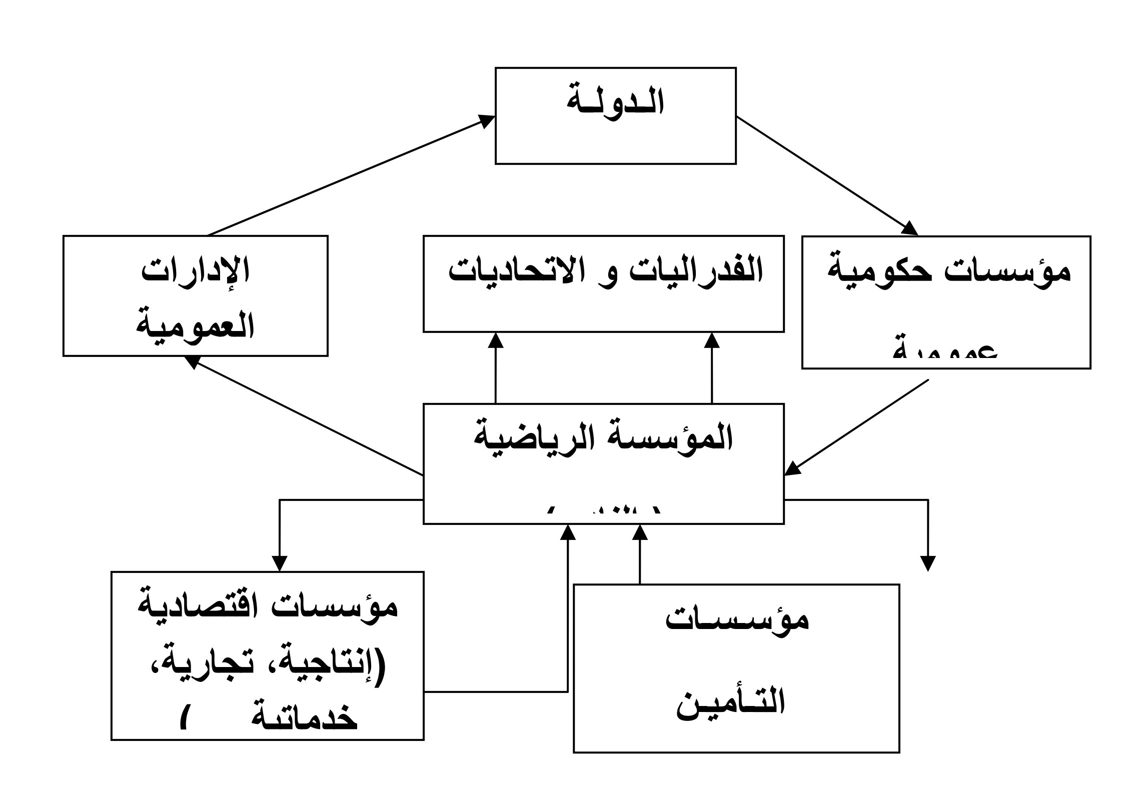
و كون هذه الأفكار وليدة عصرنا، فإنه يمكن أن تنتج عنها ثغرات مالية أو أرباح حيث أصبحت المتطلبات كثيرة و مكلفة وتواجه أخطار متعددة، إلا أن حجم الأموال التي توظف في هذه المناصب يزداد يوم وراء يوم و أصبحت الأندية تشترى و تباع عكس ما كانت تفترضه في الماضي بالترويج و المنافسة. فبات هدفها الرئيسي تحقيق الربح المادي، فعلى سبيل المثال أكبر المؤسسات الاقتصادية تمتلك أندية رياضية تستخدمها لترويج منتجاتها و أعمالها، فبدلا من صرفها أموال للدعاية و الإشهار في ومضات إشهارية قصيرة جدا، تقوم بالإعلان بنفسها في مقابلات و منافسات الفرق الرياضية التي تطول مدة بثها. و بهذا أصبح يرى للربح المادي من هذه الزاوية الأكثر إثمارا من

غيرها، إلى أن وصلت بالمستثمرين في هذا القطاع الدخول في أسواق البورصة و التعامل فيها برؤوس أموال ضخمة. هذا رغم هشاشة التشريعات الخاصة بهذه الأعمال و تنوع طرق جمعها و تحصيلها في ضوء السياسات المالية غير موحدة و التي لا تراعي كل الجوانب.

**1-22- النادي الرياضية كمؤسسة اقتصادية:**

الأندية الرياضية هيئات اجتماعية بصفتها تنشأ عن تجمع فئة من الأشخاص لممارسة النشاط البدني الرياضي، كذلك تمثل هيئات اقتصادية كونها أصبحت ذات هدف تجاري و مادي خاصة الأندية المحترفة منها حيث تقوم عن إدماج موارد مادية و أخرى بشرية، هذا أساسا ما يمنحها الطابع الاقتصادي للمؤسسة. و كذا نجد شأن الأندية الرياضية في الدول المتقدمة بالخصوص نفس شأن باقي المؤسسات ضمن الجهاز الاقتصادي للدولة. و على مختلف المستويات كجهاز التمويل و التموين، و جهاز التأمين حيث كلما ازدهر نشاط تلك المؤسسات الرياضية و كان ذلك بالاستغلال الأمثل للموارد المادية المتاحة و الطاقات البشرية، ما يسهم في تحريك عجلة الاقتصاد الوطني. و من خلال المخطط التالي يمكننا إبراز مكانة المؤسسات الرياضية في جهاز المؤسسات الاقتصادية المتحركة في الدولة:

**الشكل رقم (05): الأندية الرياضة و الجهاز الاقتصادي للدولة.**




هكذا يمكننا توضيح المكانة و القسم الذي تشغله الأندية الرياضية في الجهاز الاقتصادي للدولة. لأنها ذات نفقات غير محدودة و متزايدة، مقابل ذلك تواجه احتياجات وجب توفير موارد لتغطيتها.

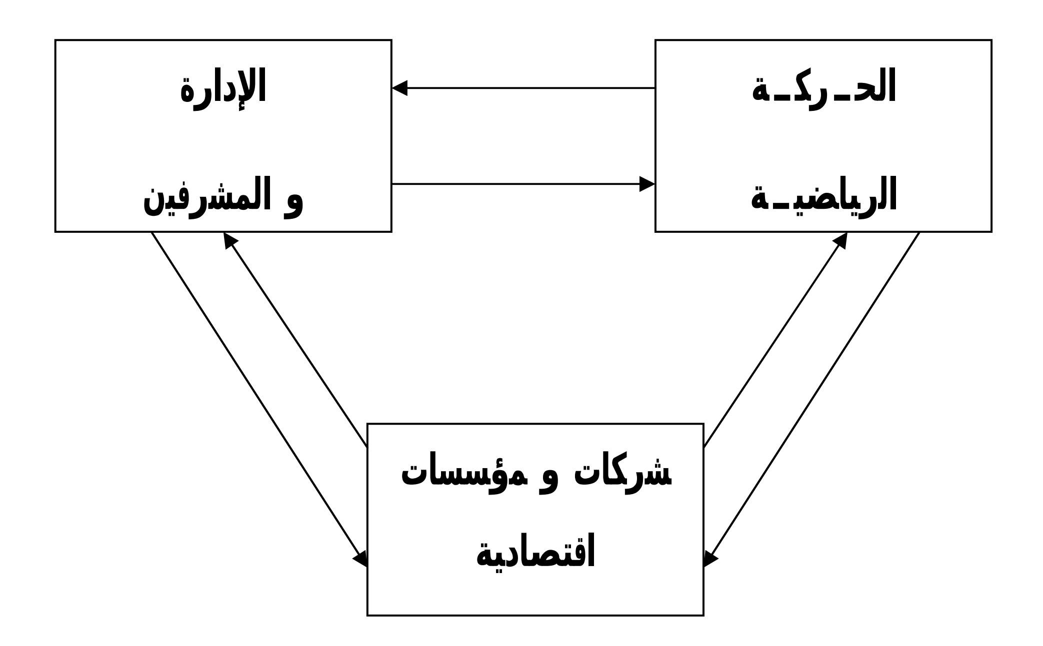
و إذا كان الاستثمار في المؤسسة الرياضية يهدف إلى خلق قيمة مضافة، فيجدر بنا إدراك أن الاستثمار لإنعاش الموارد البشرية و ترقيتها بهدف الرفع من الإنتاج و تحقيق الأهداف المرجوة[1]، و هي أشمل من أهداف باقي المؤسسات. فهي تشمل على أهداف اجتماعية منها التربية و القضاء على الآفات. و أهداف أخرى اقتصادية كتحقيق المردود المادي و التحرك ضمن باقي عناصر الجهاز الاقتصادي للدولة. وفق ذلك أكد الباحثون على أهمية المؤسسة الرياضية التي تعتبر جزء فاعل في الدورة الاقتصادية، لتغطية التكاليف مثلا أثناء تأدية العمل بها، كما تمنح أجور للمؤسسين الذين يعتبرون أعوان اقتصادية و بدورهم يمثلون عملاء في شركات و مؤسسات اقتصادية التي تعرض

---

[1]: سمير عبد الحميد: إدارة الهيئات الرياضية، دار المعارف للطباعة و النشر، الإسكندرية 1999، صفحة 13.

للبيع سلع و خدمات حيث تسهم في تمويلها. و يمكننا تلخيص كل هذا ضمن المخطط التالي[1]:

**الشكل رقم (06): المؤسسة الرياضية في الدورة الاقتصادية.**




[1] : Jean Jaque GOUGOU et Jean François NYS : Sport et développement économique régional, Edition Dalloz, France 1986, page 231.

## 1-23- النشاط الرياضي عمل إنتاجي خدماتي و مادي:

الأحداث و المنافسات الرياضية بطبيعتها الإنتاجية يقابلها طلب من طرف أعوان اقتصادية قابلة للدفع، و هذا ما يتأتى بالأرباح للمستثمر في هذا القطاع. فبعد التدريب و التجهيز تأتي المنافسات ضمن الأحداث الرياضية المختلفة و التي تعتبر خدمة تباع للمستهلك و بهذا ينتج عنها قيمة مضافة –valeur ajoutée-، فعملا بالآليات الإدارية و الاقتصادية في المؤسسة عامة ذات الدورات الإنتاجية المدعمة بميزانيات مالية تعتبر مدخلات في العمل الإنتاجي، و التي تندرج عنه مخرجات فعلى الإداري الرشيد القيام بدراسات إستراتيجية، مثل التحكم و معالجة الكميات التي تكون في مسار الإنتاج من وراء تشغيل قوى عاملة مؤهلة تشكل موارد بشرية تحدد مهامها بانتظام بغية بلوغ الأهداف المرهونة على أساس رؤوس الأموال المتوفرة.

و من هذا النشاط البدني الرياضي يتيح خدمات يقوم باستهلاكها الأفراد و يمكن اعتباره كوحدة أو سلعة اجتماعية وطنية تتحلى بسيم العولمة، و المعايير الدولية المتمثلة عموما في المردود الرياضي العالي، الذي يهدف إلى الوصول بمستوى اللاعب إلى أفضل درجة ممكنة في نشاطه التخصصي نتيجة التدريب و الممارسة الرياضية[1]. هذا العامل هو الداعي الأكيد للاستمرار و الرقي بالمؤسسة الرياضية الناشط فيها، و بهذا يكون للمؤسسة التي ينجز فيها نشاط رياضي منتوج نوعيته خدماتية أو مادية.

---

[1]: أمر ا أحمد البساطي: التدريب الرياضي و تطبيقاته، منشأة المعارف الإسكندرية 1998، صفحة 53.

### 1-24- خوصصة الهيئات الرياضية:

تعتبر الخوصصة العمود الأول و المقوم الأساسي للنظام الاقتصادي الجديد الذي يحمل طابع العولمة، و التي تشمل العديد من القطاعات منها القطاع الرياضي. و الخصخصة كما تسمى كذلك هي سياسة مستجدة تعتمدها النظم التنموية و التي مفادها سيادة القطاع الخاص، و توسيع تدخلاته على مستوى الهيئات الرياضية بغية معالجة المشاكل. فإنجاز النشاط البدني الرياضي يتطلب أموال طائلة، و الملحوظ أن هذه الهيئات الرياضية تواجه أزمات مالية مستمرة ناتجة عن عجزها المادي في الآونة الأخيرة. على جانب ذلك عدم فعالية الأقسام الإدارية المسيرة في تلك المؤسسات و فشلها لتركزها المسبق على نظام المركزية الذي فشل في العمل الإداري، حيث التسلسل هرمي و الأداء يقع دوما تحت مسؤولية و تصرف هيئة عليا تمثل المركز المحرك. و من أسباب اتخاذ مبدأ الخوصصة في القطاع الرياضي نسجل كذلك الفجوات الكبيرة التي يعاني منها من وجهة النظر القانونية و المالية و غيرها من مشاكل، مقابل ذلك بروز أصحاب رؤوس الأموال الراغبين في استثمارها في مناصب مفيدة و مدرّة بالأرباح.

فإذا ما سلط طابع الخوصصة على المؤسسات الرياضية، ظهر عون اقتصادي جديد في دائرة المؤسسات الخاصة التي تعد مهمة في تحريك الاقتصاد الوطني، و تقليل نفقات الدولة على الميدان الرياضي بمختلف نشاطاته[1]. لما يمكننا تمييزه من زيادة الاستخدامات بتفاقم متطلبات هذا القطاع خاصة منها المادية. ما ينجر كذالك من خوصصة المؤسسة الرياضية، تكليف الإدارة الكفوءة و الفاعلة بحكمها تملك صفة المؤسسة المستقلة ذات الشخص الواحد أو ذات المسؤولية المحدودة أو الشركات، و التي تقوم بإعادة هيكلة و ترتيب الأعمال في الميدان الرياضي و المحيط الاقتصادي الكائن فيه. و هذا عملاً بسياسة أكبر ربح ممكن بأقل تكلفة.

هذه السيمة ميزت المؤسسات الرياضية منذ فترة من الزمن في البلدان المتقدمة، لذا نشهد ازدهارها و خضوعها لصفة الدولية حيث باتت تلك المؤسسات تشغل منصبا هاما في الاقتصاد العالمي كالأندية الرياضية الكبرى لكرة القدم على سبيل المثال. و أصبحت تعمل بنظام رأسمالي محض مفاده اقتصاد السوق و المنافسة الحرة، حيث دخلت أكبر

---

[1]: حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية لاقتصاديات الرياضة- لخصخصة الإدارية و القانونية في التربية البدنية و الرياضية-، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية 1999، صفحة43.

الفرق منها لأسواق رؤوس الأموال حيث يتم إجراء استثمارات رؤوس الأموال، و بالتالي فهي تتاجر بأموالها الفائضة هناك لتحقق قيم مضافة تنعش وضعها المادي عامة.
و منه بما أن القطاع الرياضي متعلق بكل المجالات كالإداري و الأمني و غير ذلك، وجب دعوة القطاع الخاص إليه بتوفير المناخ الملائم و سنّ القوانين المشجعة و المحفزة. و بهذا يكمن الوسط الاستراتيجي للخواص ليقل إسراف بدون فائدة و العمل من أجل تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة الرياضية، هذا ما يرمي إلى تطوير الاقتصاد المحلي و ترقيته.

**1-25- اقتصاديـات الرياضـة:**

مصطلح الاقتصاد يترجم في دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي المتجسد في إشباع الحاجات و المتطلبات المتزايدة و غير محدودة في حدود الموارد المتوفرة. و النشاط البدني الرياضي كباقي السلوكات تشمله هذه الظاهرة، حيث يقوم على نظام اقتصادي يتمثل في موازنة الموجودات مع تلبية الرغبات و المتطلبات، لكن ما على المشرفين على هذا القطاع أن يقوموا به هو التنسيق و تنظيم و إدارة الأعمال الرياضية بطريقة علمية و عملية. و كون النشاط البدني الرياضي لم يعد كما في الماضي ينحصر في العملية الترويحية، فقد أصبح نشاط يدور في عجلة اقتصادية و حلقات استثمارية مطولة، تنشأ و تدور فيها رؤوس الأموال و ثروات كبيرة بغرض استثمارها في هذا القطاع.فتمثل الأنشطة الرياضية حاجة يطلبها الإنسان أو يؤديها، و يتطلب ذلك موارد مختلفة، هذه الأخيرة ينبغي توجيهها و توزيعها في منافذ بطرق رشيدة باتخاذ أنجع السياسات المالية.
و إذا كان الاقتصاد الوطني يعطي أهمية لإنعاش هذا المجال و دعمه، فإن هذا من شأنه أن يعود على الاقتصاد نفسه بالمنفعة العامة حيث بتنمية تلك المؤسسات الرياضية تكتفي ذاتيا لتلبية حاجاتها، دون الاعتماد على دعم و إعانة الدولة، و بالتالي يمكنها توفير فوائض مالية، تشغل هي الأخرى في مناصب العجز و الخلل لتخلق عن ذلك الاستثمار فوائد معتبرة. فبناءً على ذلك اقتصاديات الرياضة هي نظم السلوك الفردي أو الجماعي، بالاهتمام بالمجال الرياضي و إعطائه حصة هامة ضمن مختلف الأعمال الاستثمارية و أعمال الدعم الأخرى، لهدف أسمى يتمثل في ترقية الاقتصاد الوطني.

## 1-26- الثقل الاقتصادي و المالي للأنشطة الرياضية:

عرفت النشاطات البدنية الرياضية مؤخرا تحولات كبيرة حيث برزت أهميتها الجليلة على جميع المستويات و الميادين، و نجد منها الميدان الاقتصادي الذي تنشأ فيه بحكمها تؤطر أعمالها و إنجازاتها في شكل هيئات و مؤسسات رياضية تختلف أشكالها. هذه المؤسسات تدخل في نطاق الجهاز الاقتصادي للدولة. و هنا يبرز أنها تملك مكانة و ثقل اقتصادي مقدّر و يعني الكثير للنظام الوطني خاصة و إن تم العمل من أجل الإنعاش الاقتصادي الشامل و المستدام.

و ما نشهده كذلك من المستجدات زيادة مستهلكي الأحداث الرياضية، و دعم و تطوير آليات التسويق المبنية أساسا على الدعاية و الإشهار الممول و تدفقات رؤوس الأموال ودورانها في أعمال الاستثمار. كل هذا زود القطاع الرياضي بثقل اقتصادي هام، كما هو الحال في الدول المتقدمة و التي تعطي أهمية بالغة للأنشطة الرياضية. حيث تعود الرياضة ب: 1 إلى 1.5 % من إجمالي الناتج الداخلي الخام PIB كما تحتل نسبة 2.5 % من التجارة العالمية[1]، هذا حسب دراسات حديثة أصدرها مركز التنمية لاقتصاديات الرياضة في "ليموج Limoge" الفرنسية. أما في الولايات المتحدة الأمريكية فأصبحت تمارس بطابع مخوصص، فاعتبرت الممارسة الرياضية كمنتوج للقطاع الخاص تتوقف عليها حدود تمويله إذ تمول نفسها بنفسها. بينما لا تزال الرياضة ناتج عمومي في البلدان السارية في طريق النمو منها بلدان إفريقيا و أمريكا اللاتينية بما فيها الجزائر بغض النظر عن القانون الرياضي الجديد لسنة 2004 الذي منح الهيئات الرياضية صيغة المؤسسة الاقتصادية التي تخضع للقانون التجاري في مجال أعمالها الاقتصادية الممارسة في ظل الدورات الاستثمارية. و من هذا يمكننا القول أن النشاط البدني الرياضي يساير باقي الأنظمة ليكسب ثقل معتبر في الجهاز الاقتصادي للدولة.

---

[1] : Mémoire de magister : Les enjeux économique du sport- Cas du C.M.C-, présenté par ZEGHDOUD NABIL, Faculté des sciences économiques et de gestion, option : monnaie et finance, Université d'Alger, 2000-2001, page 31-32.

**1-27- المؤسسة الرياضية كهيئة استثمارية:**

إن النشاط في أي مؤسسة كانت يقوم على استثمار الطاقات البشرية و المُتاحات المالية بأفضل طريقة وصولا إلى التفوق، و من السمات المحددة لنجاح العملية الاستثمارية في المؤسسة: تقديم أفضل خدمة أو سلعة ذات جودة للمستفيدين، أي الجمهور الخارجي و الداخلي و كذا استحداث المنتجات بالموازاة مع تجدد الاحتياجات و تزايدها.

و المؤسسة الرياضية شأنها نفس شأن باقي المؤسسات حيث أنها تمثل هيئة استثمارية تقوم علي عدة محاور تشمل الآتي:

**1-28- محاور الاستثمار في المؤسسة الرياضية:**

▪ **المحور القانوني:** يعني أن النشاط الاستثماري في المؤسسة يتوفر على وسط يسوده المناخ القانوني بناء على تشريعات مدققة خاصة بالمجال الرياضي، تنظم هذا النوع من الأعمال. و في هذا الإطار يتم تحديد كل من مصادر التمويل لتلك المؤسسات و حدود العمليات الاستثمارية و أداء المعاملات، بناءً على مبدأ التحفيز بعد إصدار قوانين و لوائح تتضمن هذه المعاملات.

▪ **محور الوعي الاستثماري:** أي ضرورة نشر و تنمية الوعي لتنشيط أو تفعيل الأداء الاستثماري و استقطاب المستثمر لتشغيل رؤوس أمواله أو طاقاته المعنوية إلى المؤسسة الرياضية[1]. ليتم استغلال الممولين و المسؤولين في الهيئة الرياضية، علما أن التكاليف عالية و الأخطار معتبرة في هذا القطاع من الاستثمار.

▪ **السياسات المتخذة:** حيث يجب تخطي سياسات تضع أهداف واضحة، تتعلق بالناتج المادي و المعنوي أي المردود الرياضي. و ينبغي كذلك تحديد طابع الهواية و الاحتراف و إتباع تسلسل إداري محكم حسب السياسة المتبناة لتحقيق التوافق بين مدخلات العمل الإنتاجي و بالتالي تحقيق الأهداف.▪ **المحور الفني:** و تتحقق الفنية على مستوى المؤسسة الرياضية، بتوفر محيط تنشأ فيه علاقات عامة منشودة و مسؤولية تحدد أشكال و أنواع الاستثمارات المنجزة في هذا النوع من الهيئات و تنتهي بنشر و تعريف المنتج

---

[1]: حسن أحمد الشافعي: الاستثمار و التسويق في التربية البدنية و الرياضية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية 2006، صفحة 87.

للجمهور المستهلك  و بذا يتم تحقيق الاستقرار الإداري بناء على عناصر التسيير للمؤسسة.

▪ **محور الإجراءات الإدارية:** فبوجود جهاز إداري فعال يوجد خطة استثمارية بالمؤسسة و يعمل للحد من التدخل الحكومي وفق سياسات الخوصصة الإدارية، تتأسس مشاريع الاستثمار و الإنتاج و تزيح العوائق للقضاء على نظام المركزية. كما تسهم في ترشيد القرارات الاستثمارية و جعلها إستراتيجية و محفزة.

▪ **محور التمويل:** حيث أن المؤسسة الرياضية حاجتها متزايدة و يجب تغطيتها عبر مختلف وسائل و طرق التمويل، و تحديد ومعالجة الميزانيات واستقطاب الائتمان من قبل الوزارات، و المؤسسات الاقتصادية و ذلك بخلق مخصصات الاستثمار في المؤسسة الرياضية.

▪ **محور البنى الأساسية ( التحتية):** فكون المؤسسة الرياضية جهاز عمل ينشأ و يتوفر على أدوات و أجهزة، و تمارس نشاطاته في منشآت خاصة بالنشاطات البدنية و الرياضية، تساعد على تسهيل مهام هذه الممارسة. و بدورها هذه المنشآت تستثمر لزيادة الدخل القومي.

و من هذا فإن العلاقة بين مصطلح الاستثمار و كلمة رياضة تتوافق  على مستويين هما:

- استثمار رياضي بالمؤسسة: يتم بالرعاية و التمويل و جني مختلف عائدات الأحداث الرياضية من المنافسات المقامة و تنمية هذه الأنشطة.

- استثمار عـام: و هو استثمار ثاني، يعني البحث و العمل من أجل تنمية القيمة المضافة و هي الناتجة عن الفرق بين النتيجة و تكلفة العمل في المؤسسة الرياضية.

### 1-29- المؤسسة الرياضية في المحيط الاقتصادي:

إن التأثير الاقتصادي للأنشطة الرياضية أُوليَ أهمية كبرى في الآونة الأخيرة، حيث ظهر ما يعرف بصناعة الرياضة. هذا ما تطلّب حضور محللين اقتصاديين في المجال الرياضي، لإعطاء الأنشطة أهمية تحليلية بصيغة وحدوية جزئية تتعرض لمؤسسة النشاط الرياضي و معالجة وحداته الإنتاجية من حيث التدريب و التجهيز و تسويق المنتجات و دراسات استهلاكها، بعد العمل المستمر من أجل تطويرها[1]. و من هذا التحليل الاقتصادي الجزئي Analyse micro- économique في ميدان الرياضة يدرس السلوك الفردي للأعوان الاقتصادية الهادفة إلى تحقيق أقصى إشباع للحاجات بأقل تكلفة ممكنة[2]. كذالك الأمر بالنسبة للجانب التحليلي الاقتصادي الكلي Analyse micro-économique، و بهذا يقوم المحللون الاقتصاديون بدراسة الوحدات الكبرى و الكلية لعمل الأعوان الاقتصادية و علاقاتها بالقطاع الرياضي، من خلال استعراض النتائج المادية لأعمال المؤسسة الرياضية.

لكن يبقى هذا الجانب من التحليل الذي يدرس المجتمعات الاقتصادية بالاهتمام بجانب النشاط الرياضي يشهد اهتماما ضئيلا مقارنة و باقي الأنشطة. راجع لعدم توفر الوسائل و التقارير المالية المحاسبية المصرح بها بصفة دورية، بسب كذلك التدفقات المالية غير مستثمرة في الميدان بصفة إستراتيجية. كما يمكننا إيجاد التحليل الاقتصادي L'analyse méso économique للأعمال الرياضية يدرس الروابط بين المؤسسات الرياضية كهيئات مستقلة و المجتمعات الكائنة فيها، من هذه التحاليل يمكن الإشارة إلى مكانة الأندية الرياضية ضمن الفدراليات و الوزارات التابعة لها.

هنا يبرز الدور السامي للهيئـة الرياضيـة في محيـطها الاقتصادي و الاجتماعي الذي تنشأ فيه. حيث تتأثر بأوضاعه و تؤثر فيه، فالاتجاه الأول معناه أن ر قي الهيئة الرياضية و ازدهار نشاطاتها و أعمالها يتوقف على المستوى الاقتصادي و الاجتماعي للبلاد حيث يحظى بالدعم المادي و المعنوي، بينما بإمكانها الإسهام في تطوير المجتمع و اقتصاده من خلال زيادة مداخيله و إسهامه كذلك في التنمية المحلية.

---

[1] : Jaques FANTANEL et Liliane BENSAHEL : Réflexions sur l'économie du sport, Presses universitaires de Grenoble, France, février 2000, page 19.

[2] : Op.cit : Jaques FENANTEL et Liliane BENSAHEL ; page 21.

**1-30- ركائز العمل في المؤسسة الرياضية :**

هدف أي مؤسسة كانت هو تحقيق الربحية و التنمية المستدامة فيها، و لنجاح عملها وجب دمج مختلف عوامل الإنتاج من موارد مادية و طاقات بشرية بأنسب طريقة ممكنة. و إدراج عمل إداري سليم يلم بطرق علمية بجوانب نفسية، اقتصادية، و اجتماعية و كذا فلسفة المجتمع، على كل هذا يتركز العمل في المؤسسة الرياضية، ضف إلى ذلك آليات التسويق المطورة و العلمية. حيث أن تبني تلك المبادئ يؤمن تحقيق الأرباح و المواصلة في الإنتاج الجيد، و الأعمال الرياضية تعرف تطورا مستمرا خصوصا في الدول المتقدمة، إثر رسكلة معارف المشرفين على الأعمال فيها و استحداث الوسائل و الآليات المستخدمة هناك. و بذلك على الأعضاء في الهيئة الرياضية الإلمام بتلك الركائز و أسس العمل بتطبيقها و توجيه العناصر الفاعلة، ثم يأتي تقييمهم و مراقبتهم بصفة مستمرة و دائمة، لكي يتمكن المشرف السامي من التصرف إذا ما تطلب الأمر ذلك حين بروز متغيرات دخيلة على الأحداث لم يرتقب لها أو ضغوط مختلفة المصدر و النوع.

و صناعة الرياضة بدورها تبنى على ركائز يجب العمل بها في الهيئات الرياضية، بهدف ترقية أخلاقيات و نتائج الرياضة، وفق الإدارة الفاعلة للنشاطات الممارسة. و ما ينبغي أن نخص بالذكر التركيز على التسيير العلمي السليم و الجيد للعنصر المادي خاصة، و الذي يعتبر محركًا أساسيا لتفعيل بقية عوامل الإنتاج في هذه الهيئات. و هذا يتم باستحداث الطرق و الدقة في التطبيق، لأجل التمكن من تغطية المتطلبات المتزايدة بالإمكانيات المحدودة.

**1-31- أهدف و غايات المؤسسة الرياضية:**

يتم إنشاء و تخطيط أهداف المؤسسة الرياضية منذ نقطة الانطلاق، كما يمكن تعيين الإشارة إلى الأهداف الشائعة منها من خلال الآتي:

- تكوين الشخصية المتكاملة من النواحي، الاجتماعية، الصحية، الفكرية و الروحية.
- بث الروح القومية بين الأعضاء من الشباب و إتاحة الظروف المناسبة لتحقيق ذلك.
- تهيئة الوسائل و تسيير الأموال لاستغلال الطاقات و المهارات الفردية.

علاوة إلى ذلك نشير إلى أسمى هدف و المتمثل في:

- تنمية القدرات و تهيئة الكفاءات للرقي بها إلى أعلى الدرجات، و بلوغ المهارات أو ما يصطلح به " الرياضي المنتج " الذي يتمكن من تحقيق المردود المعنوي و تحصيل الأرباح المادية.

و نظرا إلى أن المؤسسات الرياضية أصبحت تحمل صيغة المؤسسة الاقتصادية، حيث تشتمل على نفس أهدافها، كالاستغلال الاقتصادي و التمكن من إنتاج سلع و خدمات تغطي الطلب السوقي في حدود الإمكانيات المتوفرة و رفع مستوى المعيشة و تحقيق العائد المناسب من رأس المال المستثمر، و امتصاص البطالة و تحقيق التكامل الاقتصادي و كذا تحقيق الاكتفاء الذاتي الوطني في سياق الاهتمام بالأحداث الرياضية المحلية و الفرق الوطنية الذي من شأنه تقليل التكاليف مثل شراء حقوق بث المباريات الدولية، استقطاب المهتمين وأصحاب رؤوس الأموال. وصولا بالهيئة الرياضية للدخول بها في أسواق تداول رؤوس الأموال. مثل ذلك الذي حصل مع نادي "ليون" الفرنسي الذي دخل سوق معاملات البورصة في 2007 برأسمال قدر ب: 150 مليون أورو.

و بناء على ما سبق نؤكد أنه، ككل عمل أهداف المؤسسة الرياضية يجب استحداثها تجاوبًا و التطور الحاصل في شتى الميادين. فإضافة إلى الأهداف الكلاسيكية، التي تعمم في رفع القيمة المضافة، التشغيل، التوسع الاقتصادي و الاجتماعي، تلبية الحاجات، تحقيق التمويل الذاتي و الأرباح. و يجب وضع غايات أسمى كالتوسع المالي و عولمة الأنظمة و سيادة النظام الرأسمالي بالتحكم في كل الاتجاهات.

**1-32- الإمكانات في المؤسسة الرياضية:**

تصنف الموارد أو الإمكانات في المؤسسة الرياضية بنفس شكل تصنيفها في باقي المؤسسات. و ذلك إلى نوعين رئيسيين، المادية و البشرية و كل من هذين الصنفين يحتوي على عناصر.

فبالنسبة للإمكانات المادية تشمل:

- المنشأة أو الموقع و هي ما يسمى المقر الاجتماعي للهيئة.
- الأجهزة و الأدوات و المعدات.
- رأس المال.

بينما الإمكانات البشرية تتمثل في[1]:

- الإداريين و الموظفين و العمال.
- الإشراف الفني.

و المنشآت الرياضية من ملاعب و قاعات و مسابح و غيرها توفر المجال المكاني لقيام النشاط البدني الرياضي و يجب أن تتوفر على معايير و أسس فنية دولية و كذا المقاييس العلمية الدقيقة.

- في نفس تلك المنشات يجب توفر أدوات و معدات رياضية كالأجهزة من ملابس و آلات ووسائل.

و وراء كل ذلك تتواجد بكل مؤسسة رياضية محفظة مالية تسمح بتغطية الحاجيات المتزايدة لأداء نشاط المؤسسة.

مقابل الموارد المادية نجد الموارد البشرية و التي تمثل العنصر الفني العامل في المؤسسة من مديري مختلف الأقسام و موظفين و مشرفين فنيين يتبنون مهارات تدريبية كليا تدفع إلى خلق قيمة مضافة في المؤسسة.

---

[1]: نبيه العلقامي: السياسات الإدارية، الطبعـة الأولى، مركز الكتاب للنشر، القاهرة 1997، صفحة 56.

**1-33- المورد البشري ضمن الهيئات الرياضية:**

المؤسسة الرياضية ككل الهيئات تقوم بحضور يد عاملة تنشط فيها، فتحصن الجهود بإرادة بلوغ الأهداف المرسومة.و العاملون في المجال الرياضي يمكن تصنيفهم ضمن فئتين: الفئة الأولى تشمل المتخصصين الفنيين أما الفئة الثانية فتشمل المديرين أو المسيرين العاملين في القسم الإداري.

**1-33-1- المتخصصون الفنيون:**

و هم الموظفون الذين يستخدمون مهارتهم المتخصصة و قدراتهم لإنجاز العمل أو النشاط الممارس في المؤسسة كالمدربين ذوي الخبرة و الدقة في العمل و اللاعبين المحترفين و هذه الفئة من العاملين تأخذ الحصة الكبرى من الموارد البشرية العاملة في المؤسسة، و من أمثلة المتخصصين الفنيين في المؤسسة نجد[1] :

- المدرب المحترف في الرياضات الممارسة في النادي.
- خبراء رياضيين.
- الرياضيين و اللاعبين المحترفين.
- الحكام و القضاة الرياضيين.

**1-33-2- المديرون و الإداريون:**

و هم الذين يشغلون القسم الإداري، و الذين يستثمرون قدراتهم و خبراتهم الإدارية، فيبرزون مهاراتهم من خلال تنظيم، تخطيط، توجيه و الرقابة على الأعمال المنجزة في الهيئة. و هم أشخاص يتمتعون بالسلطة الرسمية لتصميم سير العمل حيث نجد من هذه الفئة.

- المدير العام و نوابه.
- مدراء أو مسؤولي الأقسام.
- المدراء التنفيذيين كالمدير الفني.

و هذه الفئة تترتب في هرم إداري تعلوه الإدارة العليا و تليها الإدارة الوسطى ثم الإدارة التنفيذية. و الموارد المالية المتوفرة في الهيئة الرياضية تتطلب تنظيم توزيعها و توجيه مشغليها و مراقبتهم. هذا يمكن إتمامه بعد انتقاء المهارات.

---

[1]: كمال الدين عبد الرحمن درويش، محمد صبحي حسانين: مرجع سابق الذكر، صفحة 24.

### 1-33-3- عملاء المؤسسة الرياضية:

المؤسســة الرياضية كهيـئة تنظيمية تسـتشرف العديـد من العملاء و المستفيدين، و هي الفئة التي تتلقى منتوج المؤسسة أو ما توفره من سلع و خدمات للمستهلك و قد تم تصنيف عملاء المؤسسة الرياضية إلى[1]:

▪ **فئة أولـى:** تضم كلا من المشترين، المستخدم النهائي و الجمهور عامة. يتعاملون مع المؤسسة وفق تسعيرات محددة لكل سلعة أو خدمة.

▪ **فئة ثانيـة**: و هي الجهة المانحة للشهادات، الهيئات الحكومية التي تكون في علاقة مستمرة بأعمال المؤسسة الرياضية و نجد العميل بداخل المؤسسة.

▪ **فئة ثالثـة:** تشمل الجهات و الهيئات المنظمة، و الجهات التشريعية نجد على سبيل المثال اللجان الأولمبية و الوزارات.

و بهذا فإن المؤسسة الرياضية تحيا في نسيج اجتماعي و اقتصادي، و تمثل بالنسبة للعملاء المتعلقين بنشاطات الهيئة الرياضية، المورد أو الوحدة المنتجة التي توفر سلع و خدمات تلبي طلبات المستهلك و تعمل لأجل تحسين رضا هؤلاء العملاء و المستفيدين بتبني سياسات استراتيجيه. يعني هذا اتخاذ مسار إنتاجي يوازي الاحتياجات ذات المعايير المحددة بالجودة بأقل تكلفة ممكنة. و بهذه الطريقة ألغي المفهوم الكلاسيكي للعميل كونه الذي ينشط في السوق و أصبح يعتبر السبب الرئيسي لوجود المؤسسة الرياضية و الأساس الذي يواجه القرارات المتخذة في هذه الهيئات.

---

[1]: حسن أحمد الشافعي: إدارة الجودة الشاملة في التربية البدنية و الرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية 2003، صفحة 12.

**1-34- مراحل تطور نوادي كرة القدم في الجزائر:**

تعرف رياضة كرة القدم على أنها لعبة جماعية، يتكيف معها كل أفراد و مستويات المجتمع حيث تمارس من طرف جميع الناس. و هي من الألعاب التي ظهرت قبل التاريخ و مرت بعدة مراحل تطورت عبرها، حتى وصلت إلى ما هي عليه. و يرجع ظهورها إلى حوالي خمس مئة سنة قبل الميلاد[1]. و كانت تمارس عشوائيا قبل أن تصبح نشاط منظم يقام في هيئات معينة و تقام منافساتها بين فريقين في ملاعب رسمية ووقت محدد. و في كل الأحوال هي أول الرياضات الغنية عن التعريف كونها الأكثر شعبية عبر كل أمـم العالم، كما تعد عنصر هـام فاعـل في المجتمع بما يكتسبه من أبعاد اجتماعية، ثقافية و اقتصادية و متفاعل فيه و ترتقي و نزدهر وفق ما تحظى به من اهتمام.

كذلك شأنها في المجتمع الجزائري حيث يعود تأسيس أول فريق جزائري لكرة القدم لسنة 1921 و تمثل في فريق مولودية الجزائر. و في سياق هذه اللعبة فقسم تاريخها بعد الاستقلال إلى خمسة حقب رئيسية:

▪ **المرحلة الأولى: 1962-1975:** في هذه الفترة شوهد ركود و انحطاط بسبب الظرف الاجتماعي و الاقتصادي المنهك بعد الاستعمار و الذي تسبب في عدم إعطاء أهمية للقطاع الرياضي.

▪ **المرحلة الثانية: 1976-1989:** عاود النشاط في هذه الفترة بروزه بصفة محدودة، و ذلك في ظل نظام تسوده الاشتراكية و قد سنّ قانون خاص بتنظيم الرياضة في أكتوبر 1976 و جاء مفاده تشييد المركبات و المنشآت الرياضية، حينها اتخذت الأندية الرياضية طابع المؤسسات العمومية و تحت رعاية مؤسسات اقتصادية عمومية هي الأخرى. و خلالها عرفت أندية كرة القدم نوعًا من التألق و أول تأهل للمونديال عرف في 1982 مع الوجود الدائم للمشاكل التي تحدد توسعه.

▪ **المرحلة الثالثة: 1989- 1995:** أشهر ما ميّز هاته الفترة ظهور قانون 89-03 الذي جاء لإعادة تنظيم الرياضة و هيكلة مؤسساتها و تحديد الدعم المالي للأندية، و حظها من الأموال العامة للدولة، رغم كل هذه التغييرات فإن النشاط عرف تراجعا مستمرا في مستوياته.

---

[1]: محمد مصطفى: تاريخ التربية البدنية و الرياضية، دار الفكر العربي للطباعة، القاهرة 1999، صفحة 25.

▪ **المرحلة الرابعة: 1995-2003:** بداية هذه المرحلة ظهر أمر 95-09 الذي جاء ليدخل تعديلات، منها السماح للقطاع الخاص في ميدان الهيئات الرياضية، لكن يتم ذلك في حدود معينة و تحت إشراف وزارة الشبيبة و الرياضة، أي اكتفت الدولة بالمساهمة المالية للقطاع الخاص لا غير. رغم تلك المستجدات بقيت الأندية الرياضية ضعيفة و الرياضة الوطنية تعاني انحطاط في النطاق القاري و العالمي.

▪ **المرحلة الخامسة: 2004 إلى يومنا:** برز قانون 2004 نتيجة تدهور الأوضاع و بغية تطويرها و النهوض بالهيئات الرياضية إلى الساحة الدولية، و تم هذا بنص مواد جديدة مصححة لقانون 95-09 و أشار ضمن نصوصه إلى: ضرورة اكتساب الأندية المحترفة شكل الشركات التجارية – شركة مساهمة أو شركة ذات الشخص الواحد -[1].
و قد تم إخضاعها للقانون التجاري بصفتها أصبحت تتحلى السيمة التجارية التي تضع هدفا أساسيا هو الربح المادي، و ما تزال الأندية و التجمعات الرياضية تعمل بالقانون ذاته لعدم مواصلة تجديد القوانين في نفس المجال، إلا أنّه يمكننا وصف هاته المؤسسات بالسائرة إلى التنمية حيث تشهد تطورا طفيفا، بعدما زودت بالدعم المادي و ضرورة الإشراف العلمي من طرف المكونين المتخرجين من سلك التعليم العالي كالمدربين المتخصصين و المسيرين. هذا خلافا لما عاشته هذه المؤسسات من أوضاع سابقا.

---

[1]: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية: قانون 04-10، المادة 42.

### 1-35- ظهور الاحتراف في كرة القدم من أجل تحقيق الربح المادي:

كان أول ظهور للاحتراف الرسمي و القانوني سنة 1885، حيث بداية من هذا التاريخ مرت رياضة كرة القدم إلى عصر جديد من التطور و الاحتراف في الممارسة. هذا عكس ما عاشته سابقا من طابع الممارسة القليلة المرتبطة ببيئة يسودها المستوي الاجتماعي و الثقافي الرفيع، حيث سميت آنذاك بلعبة "الجنتل مان" . لهذا الغرض يرتبط الاحتراف مباشرة بالوضع المادي أو الاقتصادي عامة، حيث ظهرت متغيرات عدّة كفيلة بتشجيع ظهور الاحتراف كسن حقوق المحترفين و كذا برامج و طرق التسويق و استثمار اللاعبين المحترفين و توفير أحدث الوسائل التقنية لأعمال الأندية الرياضية المحترفة. و خاصة بعد ظهور الرعاية و التأمين على اللاعبين المحترفين، وظهور المنشطات و ما إلى غير ذلك من متغيرات مرتبطة بالاحتراف الرياضي[1].

أما عن أول ظهور للاحتراف لكرة القدم فكان بإنجلترا، و مثل أول محترف لكرة القدم "جيمس لانج" الاسكتلندي الأصل سنة 1876 حيث كان يتلقى مقابلا ماليا كأجرة توضع خفية في حذائه إلى أن أصبح ذلك رسميا[2]. و باتت البيانات تسجل في دفاتر رسمية لمكافآت اللاعبين و عينت مراسيم قانونية و وجدت عقود لمواجهة متطلبات اللاعبين. حيث يتلقون أجور تشكل مصدر رزقهم المادي. كما أن شكل المردود في حد ذاته تطور باستمرار من حيث المورد، من مرحلة غاب فيها الإيراد الناتج من عوائد المنافسات و المباريات و مكافآت الفوز و صيانة الميادين الرياضية و بنائها، إلى مرحلة جديدة جعل فيها الاحتراف هدف دوافعه الأساسية التحصيل المادي عملا بالتنظيم المحكم و الإدارة الفعالة حيث تحولت الأندية إلى مؤسسات اقتصادية متنوعة كشركات المساهمة، و أروجها تستثمر أموالها في أسواق رؤوس الأموال الدولية و أعطيت الأهمية البالغة للكسب المادي، فجعل النشاط الرياضي حرفة و مهنة تمارس لتحقيق العائد. أما عن التعاريف الحديثة للاحتراف فتشير إلى أنه قيام الفرد بالنشاط إما الفني التدريبي أو الإداري أو الممارسة لتحقيق الدخل. كما تقرر مؤتمر اللجنة الأولمبية الدولية المنعقدة في "ستوكهولم" سنة 1947 أن اللاعب المحترف هو اللاعب الذي يتخذ من الرياضة

---

[1]: علاء صادق: الرياضة و الاحتراف، دار المعارف للطباعة و النشر، ( لم ترد سنة النشر)، صفحة 26.

[2]: كمال درويش، أشرف عبد المعز: المنظمات الرياضية الأهلية-المفهوم، التاريخ، التطور و التنظيم-، كلية التربية البدنية و الرياضية للبنين، جامعة حلوان، القاهرة 2000، صفحة 37.

التي يمارسها مهنة أساسية يعيش من دخلها، و تفرض عليه قيود في تأدية واجباته، مقابل ذلك لا يتسنى له ممارسة أي مهنة أخرى إلى جانبها.

**1-36- واقع الاحتراف في الأندية الجزائرية:**

رغم مرور زمن على بداية التجربة الجزائرية في مجال الاحتراف و نجاح بعض التجارب المتعلقة بهذه الظاهرة، إلا أنه لا زالت وضعية الاحتراف في الميدان الجزائري محلية و ضعيفة نوعا ما و لا سيما على نطاق الساحة الرياضية الدولية مقارنة و بقية الدول الإفريقية. حيث لا يزال التواجد الجزائري لأندية كرة القدم خصوصا في الاحتراف الخارجي ضعيف، و محل جدل العديد من المختصين، و إلى يومنا لم نستفد من هذا المجال و لم يحظى بشعبية كبيرة. و من هؤلاء الباحثين في هذا الإشكال من يرى سبب ذلك التمسك بالنجاحات الماضية و عدم الاهتمام بالتنمية المستدامة في القطاع الرياضي.

إذن هذه من مسببات انحطاط و فشل الاحتراف الجزائري، إلأى جانب ذلك عدم رسكلة المعارف الفنية و تشتت و تباين الإمكانيات المادية كذلك التي من شأنها الارتقاء بالمستوى الرياضي عامة. و يجب الإدلاء بتوفر بعض المهارات و اللاعبين المحترفين بالجزائر، إلا أنها لا توظف محليا و بالتالي يتم استغلالها في الأندية الأجنبية، يعود ذلك لعدم توفر الظروف الميسرة لعملهم. مقابل ذلك نجد سبب آخر هو عدم توجه المشرفين الفنيين للخوض في تجربة الاحتراف الدولية، حيث يمكننا حتى تحديد عدد المحترفين بالعشرة أو العشرين. و في هذا السياق وجب إلقاء الضوء على هذا الجانب من النشاط لحل المشاكل و إزاحة عراقيل الاحتراف، بوضع مبادئ و أسس علمية موائمة للنظم الدولية، و يجب انتشار فكر احترافي و تربية النشأ على أسلوب حياة الاحتراف[1]. مع ضرورة تغيير الفكر و المنظومة الكروية بأكملها، بحيث ينسب إلى أصحاب الثقافة الاحترافية التي تعمل باللوائح و المعايير الثابتة. و سوف لن يتسنى لنا رؤية الأندية الجزائرية تحتل المناصب العليا إلا بتطبيق الاحتراف بمعاينة متعمقة لمفهومه الشامل. و كما هو بارز تتباين ظروف الأندية المحترفة المحلية و الأجنبية في

---

[1]: كمال درويش، السعداني خليل السعداني: الاحتراف في كرة القدم، الطبعة الأولى، مركز الكتاب للنشر، القاهرة 2006، صفحة 113.

مجال الموارد المتوفرة و الإدارة الممارسة فيها، إضافة إلى غياب المفهوم الصحيح لماهية ظاهرة الاحتراف في الأندية. و من هذه المشاكل نذكر التالية:

- عدم الالتزام بالنصوص القانونية في إبرام العقود في غالبها.
- عدم وجود نظام دقيق للثوابت و العقاب و الفجوات الكبيرة
 في التشريع الخاص بالمجال الرياضي ضمن القوانين الجزائرية.
- غياب المستوى الفني و الخبرة للتدريب العلمي للرقي بالمهارات.
- غياب التحفيز و تشجيعات اللاعبين للتفرغ إلى هذه الممارسة فقط و التي تمثل أول شروط الاحتراف.
- عدم إشراف لجنة إدارية فنية، و متخصصة حيث أن أغلب مسيري هذه المؤسسات ليس لديهم تكوين في الإدارة الرياضية.
- ضف إلى ذلك قلة حجم الإمكانات المادية و ضعف الميزانيات.
- عدم وجود أنظمة قانونية و اقتصادية مدروسة تتطرق إلى إطار التسويق و الاستثمار و الدعم في هذه الهيئات الرياضية.

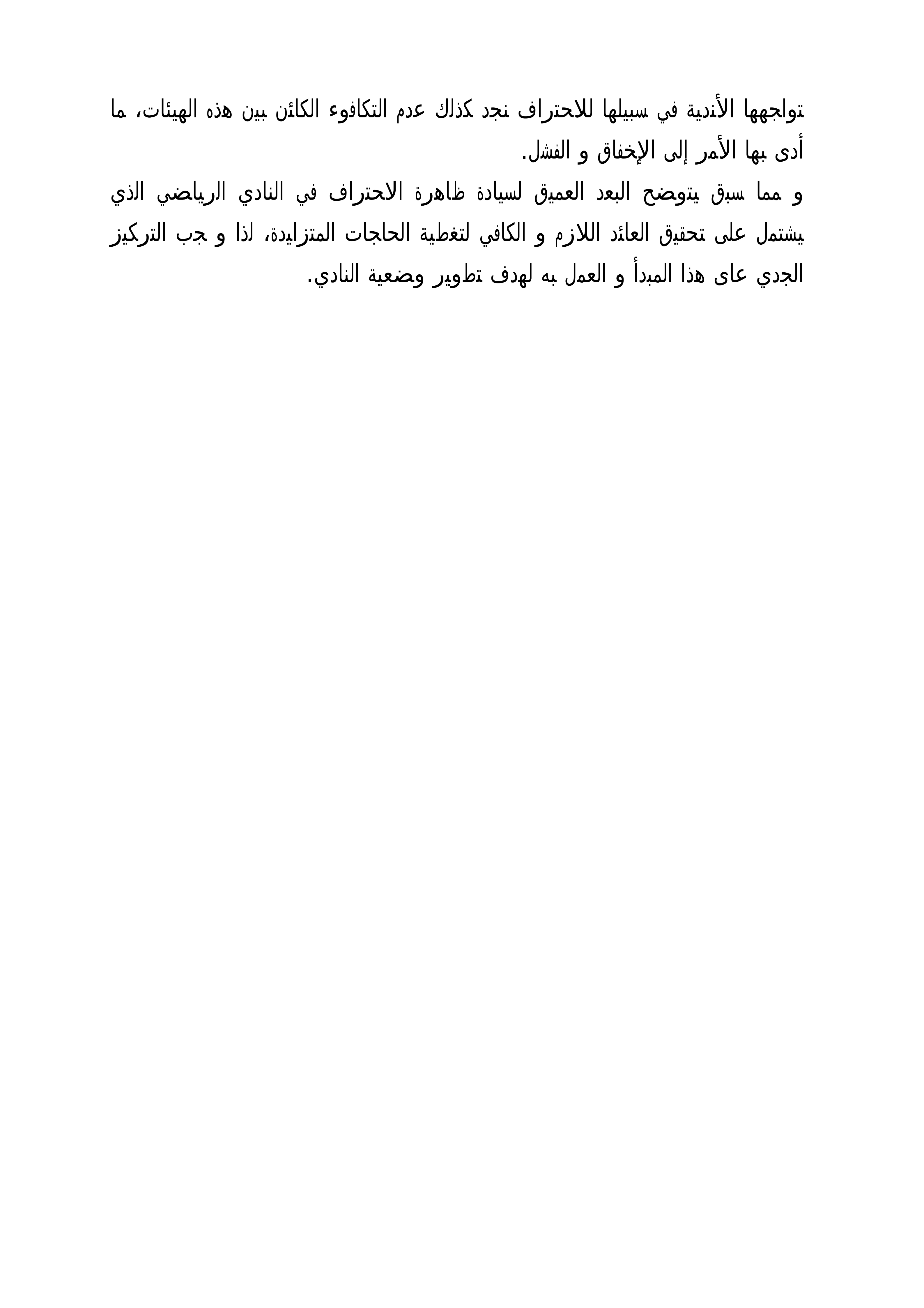
و المشاكل تتعدد و تظهر باستمرار في جميع الاتجاهات، كالتأمين و المنشآت و غيرها. ما يجعل الأندية الجزائرية تبحث في مشاكل الهيكلة و البناء، عوض تنميتها و الوصول بها إلى أعلى المستويات الفنية و المادية. و لهذا كذلك تشهد غياب كبير في الساحة الدولية للقصور في الاهتمام بنظام الاحتراف خاصة.

**1-37- دوافـع الاحتـراف المادية:**

مشاريع الاحتراف من المواضيع التي تأخذ الحصة الكبرى من البحوث و في الشبكات الإعلامية في الآونة الأخيرة، على مستوى القطاع الرياضي. حيث بات الكلام غالب على شروط الاحتراف، كيفياته، أبعاده، نتائجه و أصبح يعتبر ضرورة ملحّة أكثر من أي وقت مضى. ففي الأوساط المتطورة منحت الإمكانيات و وفر التنظيم، و تركز النقاش حول عامل مهم لم يؤخذ به سابقا، ألا و هو الإمكانات المالية و التجهيزات و المواد...، و ما دام وفرت الطاقات و دعمت بصفة كافية، أسند إليها جانب التنظيم و التوجيه السديد بغية تحقيق أسمى غرض من ممارسة النشاط البدني الرياضي على مستوى النادي المحترف و هو الربح المادي. هذا لا يستطيع نكرانه أحد، و من هذا المنطلق رأت الهيئات المكلفة بشؤون الأندية الرياضية، أنه ينبغي التفكير في الاحتراف و التفكير للعمل في تجسيده، كمشروع مخطط و مبرمج بطرق علمية و ممول من طرف الدولة و القطاع الخاص. و ظهرت هذه الفكرة في النوادي الجزائرية بهذا المنظور في 25 فيفري 1995 في مواده 20، 21، 22 المشيرة إلى الأندية الرياضية المحترفة بالتخصيص، حيث نصت هذه المواد على إحداث تغيير فيها و جعل الاحتراف هدف سامي لعمل النادي يندرج من ورائه عموما الربح المادي.

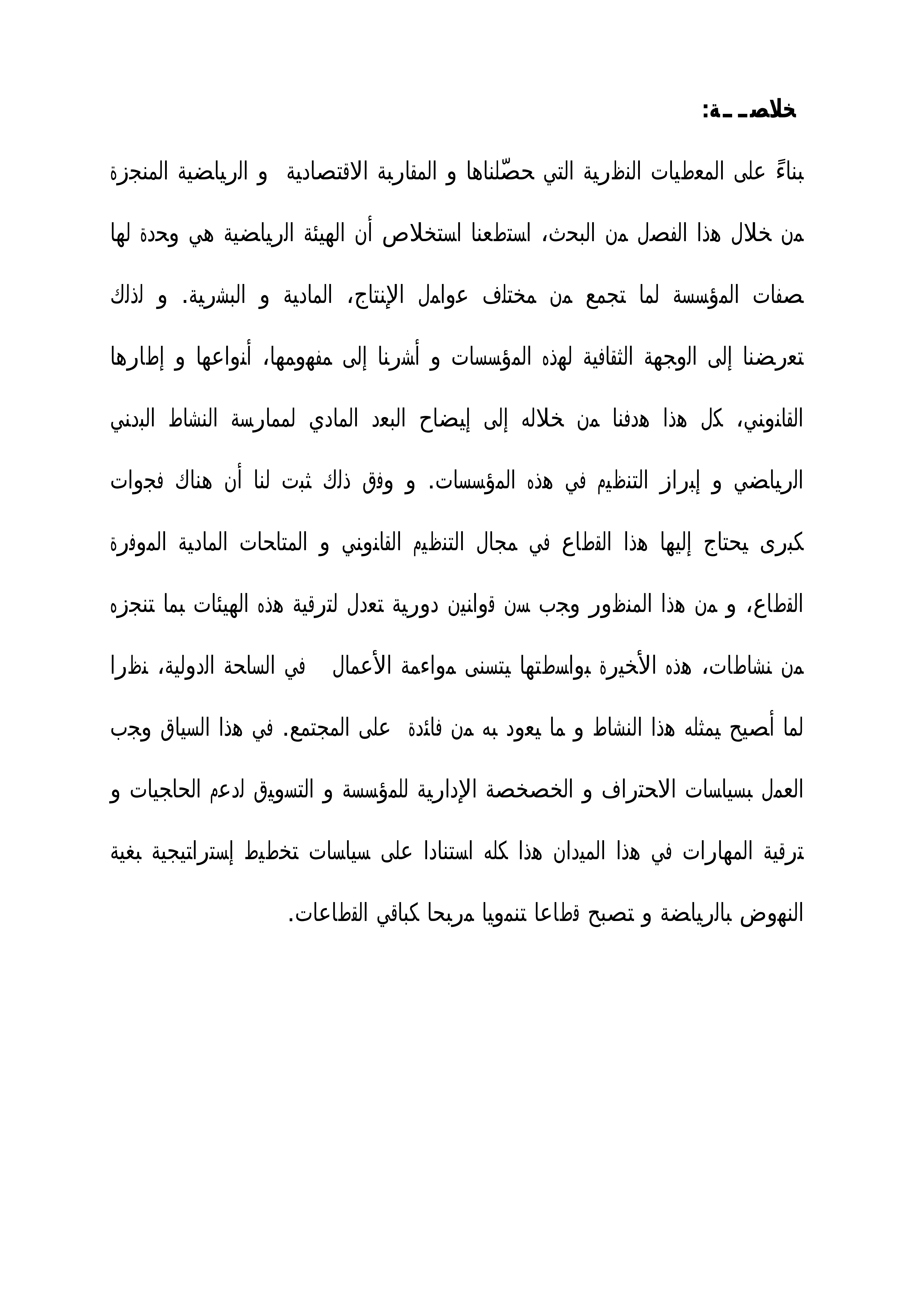
و نظرا لعدم تجسيده الفعلي على أرض الواقع، و الظروف الصعبة التي مرت بها هذه الأندية على المستويات التقنية و الإدارية، عجل بتشريع قانون رياضي آخر هو قانون 2004 الذي بدوره أتى متمما لفجوات و نقائص القانون السابق، و تنصيب مختصين و مشرفين فنيين، يتم انتقاؤهم وفق شروط موضوعية.

رغم كل الجهود المبذولة، بقيت الصعوبات تواجه الأندية الرياضية و مشاكل الاحتراف تتفاقم و منها قلة الحصص التدريبية مقارنة و المنافسات المجرات. إلى جانب ذلك زادت المشاكل المالية و ارتفع العجز في تغطية المتطلبات، في نفس السياق تباين الأجور و مكافآت اللاعبين المحترفين. فصحيح أن الظروف لم تسمح بتنمية المهارات و الاحتراف لكن الأزمات المادية أولدت عامل جد مهم و هو الدفع لغاية الاحتراف من أجل الكسب المادي، كما تتخذ من سياسات إستراتيجية في أندية الدول المتقدمة، مثل ذلك شراء اللاعبين و عقد معاملات مع مدربين مهمين حتى و لو كانوا أجانب. و من المشاكل التي



تواجهها الأندية في سبيلها للاحتراف نجد كذلك عدم التكافوء الكائن بين هذه الهيئات، مما أدى بها الأمر إلى الإخفاق و الفشل.

و مما سبق يتوضح البعد العميق لسيادة ظاهرة الاحتراف في النادي الرياضي الذي يشتمل على تحقيق العائد اللازم و الكافي لتغطية الحاجات المتزايدة، لذا و جب التركيز الجدي عاى هذا المبدأ و العمل به لهدف تطوير وضعية النادي.



**خلاصـــة:**

بناءً على المعطيات النظرية التي حصّلناها و المقاربة الاقتصادية و الرياضية المنجزة من خلال هذا الفصل من البحث، استطعنا استخلاص أن الهيئة الرياضية هي وحدة لها صفات المؤسسة لما تجمع من مختلف عوامل الإنتاج، المادية و البشرية. و لذلك تعرضنا إلى الوجهة الثقافية لهذه المؤسسات و أشرنا إلى مفهومها، أنواعها و إطارها القانوني، كل هذا هدفنا من خلاله إلى إيضاح البعد المادي لممارسة النشاط البدني الرياضي و إبراز التنظيم في هذه المؤسسات. و وفق ذلك ثبت لنا أن هناك فجوات كبرى يحتاج إليها هذا القطاع في مجال التنظيم القانوني و المتاحات المادية الموفرة القطاع، و من هذا المنظور وجب سن قوانين دورية تعدل لترقية هذه الهيئات بما تنجزه من نشاطات، هذه الأخيرة بواسطتها يتسنى مواءمة الأعمال في الساحة الدولية، نظرا لما أصبح يمثله هذا النشاط و ما يعود به من فائدة على المجتمع. في هذا السياق وجب العمل بسياسات الاحتراف و الخصخصة الإدارية للمؤسسة و التسويق لدعم الحاجيات و ترقية المهارات في هذا الميدان هذا كله استنادا على سياسات تخطيط إستراتيجية بغية النهوض بالرياضة و تصبح قطاعا تنمويا مربحا كباقي القطاعات.

## الفصل الثاني: النشـاط الإداري و أسـاليب التسييـر بالمفهوم الإستراتيجي

2-1- تمهيد.

2-2- ماهية الإدارة.

2-3- الوظيفة الإدارية.

2-4- الهرم الإداري.

2-4-1- الإدارة العليا.

2-4-2- الإدارة الوسطى.

2-4-3- الإدارة التنفيذية

2-5- القواعد الجديدة للمهارات الإدارية

2-6- عناصر النشاط الإداري

2-6-1- التخطيط

2-6-2- التنظيم

2-6-3- التوجيه

2-6-4- الاتصال

2-6-5- القيادة

2-6-6- التحفيز ( تنمية التعاون الاختياري)

2-6-7- الرقابة

2-7- أقسام الإدارة

2-7-1- الإدارة المالية

2-7-2- إدارة الموارد البشرية

2-7-3- إدارة المبيعات

2-8- الإدارة العلمية و أهميتها

2-9- الإدارة في إطار العولمة.

2-10- الكفاءة و الفعالية الإدارية.

2-11- التنمية الإدارية.

2-12- الإدارة الإستراتيجية.

2-12-1- المتطلبات الرئيسية لإدارة التميز
2-12-2- أهداف وأهمية عملية التخطيط الاستراتيجي لتحقيق إدارة التميز
2-12-3- العناصر الأساسية لعمليات الإدارة الإستراتيجية
2-12-3-1- المسح البيئي
2-12-3-2- تكوين الإستراتيجية
2-12-3-3- تنفيذ الإستراتيجية
2-12-3-4- التقييم والرقابة
2-12-4- عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية
2-13- الإدارة في المؤسسة الرياضية.
2-14- القيادة و فعلها في تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية.
2-14-1- القيادة التحكمية -الأوتوقراطية-.
2-14-2- القيادة الديمقراطية.
2-14-3- القيادة القائمة على أساس الحرية.
2-15- أهمية النشاط الإداري في المؤسسة الرياضية.
2-16- المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية.
2-17- المقومات الإدارية الأساسية لتنفيذ برامج النشاط الرياضي.
2-17-1- البرامج.
2-17-2- المستفيدون.
2-17-3- القادة.
2-17-4- المنشآت.
2-17-5- الميزانيات.
2-18- منهج الإدارة بالأهداف كأسلوب لتقييم النتائج من وراء النشاط الرياضي.
2-19- العلاقات العامة و دورها في إدارة أعمال المؤسسة الرياضية.
2-20- تحديات الإداري على مستوى المؤسسة الرياضية.
2-21- الجودة في إدارة أعمال الرياضة.
2-22- إدارة الإمكانات في المؤسسة الرياضية.
2-23- خلاصة.

## 2-1-تمهيـد:

النشاط البدني الرياضي ظاهرة اجتماعي ذات طوابع مختلفة، نجد منها الهاوية و الترويحية كما نجد أنها تمارس ضمن أندية شبه احترافية أو احترافية في تنظيم قانوني مشرع به في قانون الرياضة للدولة. هذه الأندية لها شكل المؤسسات فبذلك ترأسها فدراليات وطنية وفق هيكل إداري منتظم، يتم من خلاله توجيه و تأطير سلوك الأفراد المنشغلين في هذا المجال و بصفة أولى اللاعبين في مختلف التخصصات الفردية أو الجماعية، و مقابل تلك الآداءات الرياضية نجد وظيفة التسيير التي تعتبر أداة لتخطيط و تنظيم و توجيه و مراقبة و تقويم الناتج من وراء ممارسة هذا النشاط، بغية تحقيق أهداف مرسومة.

و من هذا المنطلق سوف نتطرق في هذا الفصل إلي ماهية الإدارة و التسيير بشكل عام باستعراض مفاهيمها و مبادئها و كذا أهميتها السامية في مجال العمل الرياضي، إضافة إلى البحث في مناهج ممارستها العلمية هناك، ثم تخصيص النشاط الإداري للإمكانات المالية المتوفرة في المؤسسة و كيف ينبغي إنجاز عمل تسيير رؤوس الأموال لتحصيل العائد الرياضي و الربح المادي بالأندية الرياضية خاصة.

## 2-2-ماهيـة الإدارة:

أصل كلمة " إدارة " مصطلح إنجليزي يعني خدمة الآخرين، و قد اختلفت تعريفات هذا المصطلح و طورت مع تطور الإنسان كما تعددت مدارسه و اتسعت مجالاته، و تشابكت عملياته. أما التعريفات الأوسع شمولا لمصطلح " الإدارة " نجد منها أن: الإدارة تعني نشاط جماعي موجه لتنفيذ سياسات معينة بغية تحقيق أهداف مرسومة[1]. و الإدارة ليست نشاطا جديدا و إنما ظهرت منذ القدم، و تطورت سعيا وراء المنفعة الإنسانيـة و رفـع مستوى المعيشة و زيـادة الرفاهية، فمهما تشتت طرقـها و تعددت مجالات استخدامها، فإن هدفها الأسمى يبقى دوما واحد هو الحصول على منتوج أوفر و أجود بالمدخول نفسه أو الحصول على المنتوج نفسه بمدخول أقل[2].

و أقرب المصطلحات التي ترفق مصطلح الإدارة هو مصطلح التنظيم بمعنييه ألتوزيعي، الشامل لطرق فرق الموارد المتاحة لتشغيلها في ظل العملية الإنتاجية، و الهيكلي أي الترتيب و التسلسل في الوظائف و المهام.

من هذا الإدارة فن قديم تتوارثه الناس على مر الزمن، مثله مثل المهن الأخرى كالقانون و الطب. و لكن المظاهر المهنية للإدارة لم تظهر إلا في السنوات الأخيرة لهذا يعتبرها الكثيرون فن حديث نسبيا، باعتبارها مهنة تعتمد الخبرة و المعرفة و التنمية العلمية. كما يجب الإشارة إلى أن هناك مصطلح أقرب من الإدارة هو الإدارة العامة Administration، و الذي يخص القسم الذي يتضمن كل وظائف النشاط الإداري.

و نجد من تعريفات رواد الإدارة:

أن " **ولسن وودرو Woodrow Welson " (1887) يعرفها بأنها:**

"العمليات المتعلقة بتحقيق أهداف الحكومة بأكبر قدر من الكفاءة و بما يحقق رضا أفراد الشعب."[3]

---

[1]: عمر السعيد و آخرون: مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان 2003، صفحة 09.

[2]: مروان عبد المجيد إبراهيم: مرجع سابق الذكر، صفحة 17-22.

[3]: نفس المرجع السابق، صفحة 22.

و يعرفها " **فريدريك تايلور Frederick Taylor** " **(1856-1915)** بأنها المعرفة الصحيحة لما نريد من الرجال أن يقوموا بعمله و ملاحظتهم و هم يؤدوه بأفضل الطرق و أقل التكاليف.

أما " **هنري فايول Henri Fayol** " (1841-1925) فيعرفها أنها التخطيط و التنظيم و إصدار الأوامر و التنسيق و الرقابة.

و نجد كذلك " **كيمبول و كيمبول الأصغر Kimbll & kimbll jr** " اللذان عرفا النشاط الإداري أنها عملية تشتمل الإدارة على جميع الواجبات و الوظائف ذات العلاقة بإنشاء مشروع و تمويله و سياساته الرئيسية، و توفير كل المعدات اللازمة ووضع الإطار التنظيمي العام الذي سيعمل سيعمل ضمنه و اختبار موظفيه الرئيسيين[1].

و يعرفها " **تشستر برنارد Chester Bernard** " أحد علماء الإدارة البارزين بأنها ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأديته لوظيفته[2].

و تبقى هذه التعاريف اجتهادات الأكاديميين، و الممارسين تعمل على إيضاح ماهية مصطلح الإدارة كل منهم بوجهة نظر خاصة ينفرد بها، سواء أنهم اتفقوا على أنها أداء جماعي ذو أهداف تتطلب التحديد و التحقيق.

و المعروف أن العملية الإدارية تكون دائما في حركة إذ أنها، تقتضي تجنيد كل الإمكانات البشرية و الموارد المالية للوصول إلى نتائج ذات معايير دولية مستحدثة. كذلك الشأن في الميدان الرياضي، فإن الإدارة في هذا القطاع تعني السياسات المتخذة من طرف أصحاب الوظيفة الرياضية أو المسيرين في توجيه أنشطة هذه الهيئات لأداء الخدمة العامة في المجال الرياضي و توفير المناخ الملائم الذي ينشط فيه اللاعب المنتج و المنافس.

و على ضوء التعاريف السابقة يمكننا إلمام مفهوم أشمل يدلنا على أن الإدارة هو النشاط الرامي إلى تحقيق أهداف مرسومة، بالاستعانة بالمجهود البشري و إمكانات أخرى متاحة كالموارد المالية.

### 2-3-الوظيـفـة الإدارية:

---

[1]: فؤاد و الشيخ سالم، زياد رمضان، أميمة الدهان، محسن مخامرة: المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الخامسة، مركز الكتاب الأردني، الأردن 1995، صفحة 12.

[2]: نفس المرجع السابق، صفحة 13.

الوظيفة الإدارية وظيفة قيادية تتكون من مجموعة أنشطة، تشمل كلا من التخطيط، التنظيم، الرقابة و التوجيه و هذه الوظائف تمارس بشكل متتالي و مستمر، أي يحدث ذلك طيلة عمر المؤسسة. و نجد كذلك ضمن الوظائف الإدارية اتخاذ القرارات و الاتصال و العلاقات العامة.

فلغرض بلوغ الأهداف المرسومة داخل المؤسسة، و نيل الأرباح فإن هذه الوظائف في حد ذاتها تشمل على عدة أنواع من المعاملات، كعمليات التمويل، البيع و الشراء، التنظيم العلمي للعمل، تحديد النفقات و الإيرادات من الموارد المالية، تسيير الموارد البشرية و غيرها. و من هذا فإن الوظيفة الإدارية تتجلى مهامها و تستكمل حين القيام بعمليات التقويم و التدقيق و التصميم و المراقبة بصورة دورية و مستمرة للمواكبة الإدارية و مواءمتها مع الصيغة الدولية، وصولا إلى تحقيق الأهداف المتوخاة في الوحدة الإنتاجية. فتعتبر هذه الوظيفة ترجمة للإمكانيات و كذا الأعمال المنجزة ضمن الآجال المحددة و الخطط و البرامج الموضوعة، لكن يتسنى لنا اتخاذ القرار الملائم و المنسجم مع ظروف و ملابسات محيطها و المستنبط عن ذلك الإمكانيات المعبر عنها[1]. لهذا فالمؤسسة و لبلوغ المنفعة الاقتصادية و الاجتماعية في ظل الإمكانات المحدودة، تجند كل عملياتها الإدارية و هذه الأخيرة تنقسم إلى أربعة فروع متمثلة في الإدارة المالية، إدارة المنتوج، إدارة المبيعات و إدارة الموارد البشرية.

و يمكننا تلخيص محتواها فيمايلي:

- **إدارة المبيعات:** تشتمل على العملية التسويقية، و التي تتجسد في عملية خلق ورشة المستهلكين أو إيجاد طالبين يودون استهلاك منتوج المؤسسة.
- **إدارة الإنتـاج:** أو تسيير العملية الإنتاجية بالمؤسسة بتحديد كمية ونوعية الموضوع المنتج، و ذلك حسب آليات العرض و الطلب على مستوى السوق و تحقيق المعايير الدولية لنوعية الخدمة أو السلعة المنتجة.
- **الإدارة المالية:** هي هيئة مختصة في تسيير رؤوس أموال المؤسسة و المتاحات من النقود، بتحديد النفقات و الإيرادات وفقا لنوع العمل الممارس، و عملا بسياسة الموازنة لتحقي الأرباح.

---

[1]: أحمد طرطار: الترشيد الاقتصادي للطاقة الإنتاجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1987، صفحة 109.

▪ **إدارة الموارد البشرية:** و في هذا القسم من الإدارة تحدد الاحتياجات من اليد العاملة أو الموارد البشرية، و دراسة الأوضاع المناسبة لخلق مناصب الطاقة الإنتاجية في كل أنواع المؤسسات.

و عامل الوظيفة الإدارية يسمى المسّير أو المدير، و هو المسؤول الأول عن وضع الخطة العامة لحركة أي مؤسسة، فيقوم بالتنسيق بين الأنشطة و الأعمال التي يتولى الإشراف عليها كما يقوم بمتابعة التنفيذ و الرقابة، ليتمكن من اتخاذ القرارات و الإجراءات الرشيدة. كما يجب أن يتوفر المسير على كفاءة و مهارة في العمل الإداري، و الشخصية الواعية و القوية التي تتحمل كل الظروف و تتفهم السلوك و الاتجاهات المختلفة لقيادتها. و بهذا فإن المسير هو الذي يشعر بما يجب عمله و كيفية ذلك، في أي مستوى تنظيمي و أن يقوم بتنفيذ الجزء المسؤول عنه من البرامج بحماس إداري و كفاءة[1]. و عموما تتمثل مهامه في الآتي:

- التخطيط وتحديد السياسات و الإجراءات.
- تنظيم أنشطة الآخرين.
- تفويض السلطة و المسؤولية أي توزيعها و التحسيس بها.
- الرقابة على النتائج المطلوبة.
- الإشراف على تقديم النتائج.
- إصدار الأوامر العامة و التعليمات.
- تفسير السياسات و تبليغها.
- تدريب المرؤوسين على المراكز ذات المسؤولية لتحمل العبئ الإداري
- تنسيق الجهود المختلفة.
- تنشيط الأفراد و تحريك حيويتهم لبذل الجهود التي يسهمون بها في التنظيم و تحقيق أهداف المؤسسة.

إضافة إلى كل ما سبق فإن الإداري مسئول على أن يؤدي واجباته في حدود ما بين يديه من إمكانيات و اعتمادات، و ذلك يتطلب منه الحنكة و حسن التصرف في تلك الاعتمادات أو أن يحدد بدقة أوجه صرفها[2].

---

[1]: إبراهيم أحمد عبد المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، منشأة المعارف، الإسكندرية 1999، صفحة 20.

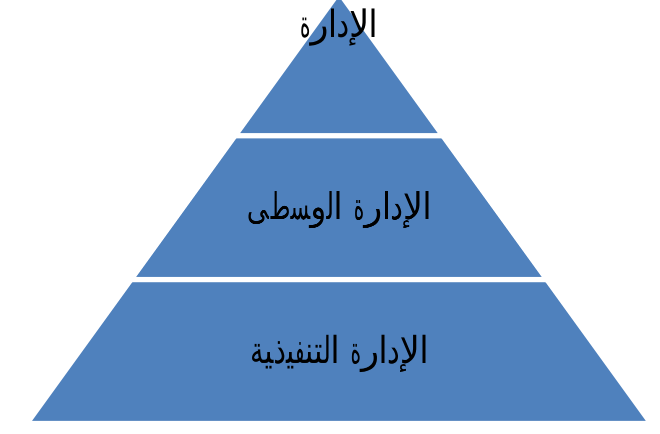
[2]: سليمان محمد الطماوي: مبادئ علم الإدارة العامة،الطبعة السابعة، مطبعة جامعة عين شمس، القاهرة 1987 ، صفحة 175.

## 2-4- الهـرم الإداري:

ليكون هناك تنظيم إداري متقن في المؤسسة و شفافية بارزة في الأعمال، يجب وضع خريطة تنظيمية يختلف شكلها باختلاف الهيكل التنظيمي للمؤسسة[1]،حيث أنه كل مؤسسة تخضع لشكل قانوني معين في تسلسل مهامها الإدارية و ترتيبها عموديا وفق المشرع و الهيئة في حد ذاتها.

و يمكن تحديد ذلك من خلال هرم إداري تتنسق فيه الجهود و تتشابك كالآتي[2]:

**الشكل رقم (07): الهـرم الإداري**




[1]: عادل حسين: الإدارة، دار النهضة للطباعة و النشر، بيروت 1976، صفحة 81.

[2]: مذكرة ماجستير تحت عنوان: تسير الإتحاديات الرياضية و مدى تطبيق الإعداد النفسي على رياضيي النخبة، من إعداد الطالب محمد علي منصر، جامعة الجزائر، معهد التربية البدنية و الرياضية، سنة 2002-2003، صفحة 30.

### 2-4-1- الإدارة العليـا:Top Management

و هي أسمى الجهاز الإداري يحتلها رئيس مجلس الإدارة و نوابه، أصحاب القرار و السلطة و المسئولية حيث ترتكز مهمتهم في إصدار الأوامر بعد تحديد السياسات و الإجراءات اللازمة.

### 2-4-2- الإدارة الوسطى: Midle Management

روادها مدراء الدوائر و رؤساء المصالح، تقع في القسم الثاني بعد الإدارة العليا و من مهامها نجد تفويض السلطة و المسؤولية و تنظيم العمل الإداري. و تقييـم السياسات و تبليغها.

### 2-4-3- الإدارة التنفيذية: Lower Management

و يمثلها رؤساء العمال و الموظفون، فهم من يديرون العمل في المؤسسة و يراقبونه كما ينظمون الأنشطة الفرية و يشرفون على المنتوج و تقديمه.

هكذا تترتب أقسام الإدارة العمومية و تتنسق جهودها لتحقيق الصالح العام في المؤسسة و النتيجة المربحة و الاستمرار في تنميتها.

**2-5- القواعد الجديدة للمهارات الإدارية:**

مفتاح الإدارة الفعالة هو معرفة أن قواعد المهارات الإدارية قد تغيرت من السيطرة و التحكم و التمييز بين الأفراد في المؤسسة إلى المشاركة بين الموظفين في تحمل المسؤولية و صنع القرار. كذلك الأمر من الناحية التشريعية حيث شهد الميدان الإداري تطورات كبرى في الآونة الأخيرة، خلافا للسنوات السابقة، التي ساد فيها رسم القوانين و نص الدساتير، و هذا التطور برز من خلال استحداث العلمية لفن الإدارة، و هذا نتاج اتساع النشاط الحكومي و عولمة الأنظمة، حيث حاليا أصبح الاهتمام موجه لوضع نظم الإدارة بالأهداف، و مفهوم هذه الأخيرة هو تحديد نوع الإنتاج مسبقا بغية بلوغه وفق الإمكانات و بتشغيل الكفاءات. و الولايات المتحدة الأمريكية هي أول من أنشأت و طورت الإدارة كعلم، و نجد من أول الرواد "**ووردرو ويلسن Woordrow Welson** " (1887) الذي قام بوضع المناهج العلمية للإدارة. و الجدير بالذكر أن علم الإدارة يحمل طابع المرونة و التطوير المستمر كونه نشأ و تطور مرتبط و متداخل مع العديد من النشاطات كالسياسة و القانون و الاقتصاد، و بحكم هذا الميدان يتعلق بمن يخطط و ينظم و يوجه و يراقب أنشطة الناس الذين يجتمعون لأداء مهمة معينة أو لتحقيق هدف معين[1].

وقد حدد "**هنري فايول Henry Fayol** " (1841-1925) أربعة عشر مبدأ للإدارة و اعتبرها من المرونة، بحيث يمكن استخدامها في مختلف المؤسسات و المتمثلة في الآتي[2]:

- **مبدأ تقسيم العمل:** و يتم ذلك على جميع مجالاته سواء كانت أعمال إدارية أو فنية، بتحديد المهام و توزيع الأداءات.

- **مبدأ السلطة و المسؤولية:** سلطة المركز الوظيفي أو السلطة الشخصية أما المسؤولية فهي نتاج السلطة ذاتها.

---

[1]: عمار عوابدي: القانون الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1990، صفحة 08.

[2]: عمر السعيد و آخرون: مرجع سابق الذكر، صفحة 28-29.

- **مبدأ النظام:** وضع لوائح، تعليمات و اتفاقات لطرق العمل و عدم الإخلال بها لحسن تأطير المنتجين.

- **مبدأ وحدة السلطة الآمرة:** و تعني أن صاحب القرار النهائي و الآمر واحد لا أكثر لكي لا تختلط الأمور، و تتعدد التوجهات و بهذا تضيع المصالح.

- **مبدأ وحدة التوجيه:** وضع مسئول واحد و خطة واحدة لمجموعة من الأعمال تنتهي إلى هدف واحد.

- **مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة:** و تعني روح الانتماء لكل فرد عامل أو كائن في المؤسسة.

- **مبدأ مكافأة الأفراد و تعويضهم:** وهذا يحدث من خلال اقتسام الأرباح و تعويض الجهود بطريقة عادلة.

- **مبدأ المركزية:** تركيز الإدارة بهيئة معينة يحكمها رئيس واحد وتوجيه كل عناصر المؤسسة نحو هذا المركز الفاعل.

- **مبدأ تدرج السلطة:** يعني تسلسل الوظائف و ترتبها وفقا للهرم الإداري الشائع بأقسامه الثلاثة، العليا، الوسطى و التنفيذية.

- **مبدأ المساواة:** العدل و عدم التفرقة.

- **مبدأ ثبات العاملين:** لعامل استقرار نشاط المؤسسة.

- **مبدأ الإبداع:** تنفيذ الخطة و تشجيع الإبداع.

- **مبدأ التعاون:** التكامل بين مختلف التخصصات و الأقسام من أجل بلوغ الأهداف.

إضافة إلى هذه المبادئ و المحكوم عنها أنها شملت كل الجوانب، يجب كذلك التنويه إلى أنها الأخرى تخضع لظاهرة العولمة، و التجديد لغرض مواءمة المعايير الدولية و المناهج العلمية الحديثة الشاملة لفن الإدارة. كما نجد أن هذا الاتجاه أهمل التطور الذي تشهده المجتمعات من جانب التكنولوجيا الحديثة و تقنيات الاتصال، العوامل التي تزيد من شفافية العمل، و ما يندرج عن ذلك من محاسن كتسهيل الطرق و خلق الرفاهية الإنتاجية. حيث ساهم تطور العلم و بحوثه الدقيقة في تحليل نظريات يمكن الاستفادة منها، و كذا زيادة الكفاية الإنتاجية، و زيادة الاستعانة بلغة الأرقام و

الأفكار الإدارية الجديدة. و تعدي الصالح الداخلي للمؤسسة و حدودها إلى بلوغ الصالح الماكرو اقتصادي، و تكثيف التحفيز من وراء تقييم الإنتاج و الإنجاز.

### 2-6- عناصـر النشاط الإداري:

تدار مختلف الهيئات أي كان شكلها القانوني أو التنظيمي سواء كانت مؤسسات خاصة أو عامة أو غيرها التي تهدف إلى تحقيق الربح، و كذا الهيئات الحكومية. و تتوقف فعالية و كفاءة هذه المؤسسات على الأسلوب الإداري القائم فيها أساسا، و هذا الأخير يبنى على عناصر عدة، اختلف الباحثون في تحديد عددها إلا أنه يمكننا ملاحظة الإجماع على تصنيفها كالآتي: التخطيط، الاتصال، القيادة، التحفيز أو تنمية التعاون الاختياري، التنظيم، التوجيه و الرقابة.

### 2-6-1- التخطيط:

و هو تحديد ما يجب إنجازه و القيام به مسبقا، من قبل الأفراد المعنيين في فترة زمنية محددة، استعانة بسياسات و استراتيجيات إدارية تسمح للمسير بتفادي الأخطاء و تخطي المصاعب، و توفر من الجهد و الوقت. و التخطيط هو أسبق الوظائف الإدارية من حيث الترتيب الزمني، و الأهمية لذلك فهذه الوظيفة تتطلب قدرا كبيرا من الحنكة و الكفاءة و الخبرة و الذكاء، إضافة إلى معرفة المتغيرات الطارئة على الموضوع المعالج، و دراسة عوامل الإنتاج. هذا ما يجعل التخطيط عملية إدارية تسبق كل الوظائف و تدرس طرق الاستغلال و الاستثمار الأمثل بعد تفعيل تلك العوامل الإنتاجية التي ينجر عنها صالح المؤسسة. و من سيمات المخطط الجيد أنه[1]:

- يستند في تخطيطه إلى التفكير الموضوعي و الحقيقي لفهم الوضعية الواقعية و بالتالي إمكانية الرسم المنطقي.
- يجب أن تكون لخطته سمة الإنتاج و الإثمار و مراجعة الخطة المبرمجة سابقا و متابعتها باستمرار.
- الخطة يجب أن تحمل طابع المرونة و يعني ذلك سهولة و إمكانية التدخل إذا ما تطلب الأمر ذلك، بخطة بديلة مصححة.

---

[1]: مروان عبد المجيد ابراهيم: مرجع سابق الذكر، صفحة 88-89.

- الاستقرار في عملية التخطيط و حفظ الاستقلالية.
- يجب أن تكون الخطة شاملة تراعي كل الجوانب في المؤسسة.
- يجب تحقيق معيار الشفافية في التخطيط و الابتعاد عن الغموضات.
- كما يجب تحقيق المبدأ الاقتصادي المبني على ضغط حجم النفقات.

و إذا ما بني التخطيط على هذه المبادئ، فإن العملية تكون جيدة و منتجة تسهم بفعالية في رسم السياسات و تحديد الإجراءات، لبلوغ الأهداف، و من خلال هذا يتزود المدير في المؤسسة بالمدخل و المفاهيم المنطقية للتنبؤ، كون رواد علم الإدارة و من بينهم "**Billy E.Geatz** " يرون أن التخطيط يرتكز على انتقاء العوامل و اختيارها برشد، و اتخاذ القرارات السليمة التي تمكن من التحكم في كل المتغيرات بالمؤسسة المدارة.

**2-6-2- التنـظيـم:**

إذا ما ورد مصطلح تنظيم تبعته كلمة جماعة و يقصد به الشكل و الهيكل الذي يحوي الجهود الجماعية، لتحقيق الغرض المرجو و إسناد النشاطات في المؤسسة و تفويض السلطات عبر الإدارات و الأقسام و العاملين.

حيث عرفه " **رولف دافيز Rolph devis** " بأنه عبارة عن تعاون أي مجموعة من الأشخاص سواء كانت كبيرة أم صغيرة تحت قيادة رشيدة بحيث يكون لديهم رغبة في تحقيق الأهداف المشتركة مع قدر كاف من العناية بالعمل الإنساني.

كما يعرفه " **برنارد Bernard** " بأنه نظام لأنشطة منسقة إداريا لشخصين أو أكثر.

و يعرفه " **كوننتر و أودونال Koonts & Donnel** " بأنه تجميع الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنشأة و إسناد كل مجموعة من مجموعات العمل، إلى مدير تخول له السلطة اللازمة لإتمام هذا العمل. و بالتالي فالتنظيم يحتوي على تحديد علاقات السلطة و التنسيق بينها أفقيا و رأسيا داخل هيكل تنظيمي للمنشأة[1].

---

[1]: عبد الحميد شرف : التنظيم في التربية الرياضية بين النظرية و التطبيق، مركز الكتاب للنشر، القاهرة 1997، صفحة 16.

إذن التنظيم هو ثاني عنصر للنشاط الإداري، و الذي يأتي بعد عملية التخطيط مباشرة، يتم من خلاله إبراز هيكلة السلطة و المسئوليات و الجهود بوضوح، و تحديد الواجبات و توزيعها على الأعضاء في الهيئة ثم تجميعها و توجيهها إلى الأهداف المرسومة بفاعلية. و من الجدير الإشارة إلى أن صلب النشاط الإداري هي وظيفة التنظيم التي تعكس التخطيط و تلبي متطلباته، حيث يساعد التنظيم الجيد على الاستفادة من التخصص و المهارات و التنسيق بين أعمال المنشأة و تحقيق ما يلي من وظائف كالرقابة و مراعاة الظروف و قياس العمل و التنمية الإنتاجية في المؤسسة و خلق الروابط الإنسانية للتنسيق التام للجهود.

### 2-6-3- التـوجيـه:

عملية التوجيه تلي النشاط التنظيمي في المؤسسة مباشرة، فبعدما تكون قد حددت المسؤوليات و وزعت الواجبات من طرف السلطات، يجدر إتباعها بخطوة إصدار التعليمات و الأوامر لتنفيذ الأعمال الموكلة. و عند هذه الخطوة يشير " **هنري فايول Henry Fayol** " إلى وجوب توجيه جهود المرؤوسين و العاملين، و لتحقيق ذلك يجب دراسة الوضعية الفردية و الأداء الشخصي، و كذا يجب انتشار الاتصال في وسط العمل و الجدية في التنفيذ.

### 2-6-4- الاتصـال:

و هو ما يعرف بنطاق العلاقات العامة في المؤسسة، حيث يجب نشر المعلومات و البرامج المتخذة على نحو أفقي أو رأسي أي ذو اتجاهين، بين أفراد الهيكل التنظيمي بغرض معين. فالاتصال عمل مستمر و دوري في الهيئة لإعطاء المعلومات الخاصة بداخل و خارج المؤسسة، و بالتالي تبادل الاقتراحات و الاهتمام بآراء المنفذين كما ينبغي إشعارهم بأهمية أدائهم. و بمفهوم أشمل فإن الاتصال القائم في المؤسسة أي كان نوعها و غاية عملها، هو أحد الركائز المهمة كونه يهدف إلى النتائج المرغوبة و التأثير على كل عناصر الهيئة.

### 2-6-5- القيـادة:

القيادة هي التأثير على المنفذين لأداء عملهم بجدية و إعطاء مردودية، لهذا فإن لا بد من توفر الشخص القائد للمشروع على سيم و شروط خاصة، منها الكفاءة و الشخصية القوية و القدرة على الاقتناع و بث روح العمل و المسئولية، و كذا أسمى الصفات الفكرية و الاجتماعية[1]. و صفات القائد الجيد ليست بالنمطية أي لا تختلف من شخص لآخر و إنما تتعلق بطبيعة النمط القيادي الممارس بحكم هذا الأخير بدوره يتصف إلى عدة أنواع منها: الديمقراطي، الحر...، و هنا يجب التمييز بين فردين إداريين هما القائد و المدير، على أن الرئيس يشرف على السلطة مفوضة إليه نتيجة عن مباشرة مهام وظيفته، في حين أن القائد يستمد سلطته من المجموعة التي تعينه و تتبعه. و بهذا تستمد الرئاسة سلطتها من خارج الجماعة عكي القيادة.

### 2-6-6- الحفز ( تنمية التعاون الاختياري):

هو تنمية الإحساس لدى المنفذين أو المرؤوسين الذي يظهر في موقفهم اتجاه المشرع المعمول فيه، من خلال علاقاتهم و السلطة في المؤسسة و أساليب معالجة المشاكل فيها. و هذا الإحساس يتواجد في شروط و ظروف معينة كملائمة الوظيفة و انسجام الأهداف الخاصة مع أهداف المشروع، ومما يعزز ذلك التنظيم الجيد للمشروع و توفير روح الصداقة بين العاملين. و لعل من أحد أهم واجبات الرئيس بهذا الصدد، هو تفهم مشاكل المرؤوسين و أن يساهم في اتخاذ القرار بالتركيز على نقاط القوة لديهم بالعدل و عدم التحيز[2].

### 2-6-7- الرقـابة:

هي العمل من أجل تأكيد انسجام الجهود و الأداء و تناسقها مع الخطط المرسومة مسبقا، و الكشف عن الخلل إذا ما ورد و معالجته، و هي عملية إدارية هامة للغاية تمارس على كل مستويات الإدارة و تتم العملية الرقابية عبر مراحل مختلفة. هي كالآتي:

---

[1]: عمر السعيد و آخرون: مرجع سابق الذكر، صفحة 107.

[2]: أطروحة دكتوراه: تحت عنوان: أساليب التحليل الكمي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، من إعداد بوشنافة أحمد، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، سنة 2000-2001، صفحة 06.

- تحديد المؤشرات و المعايير: فيما يتعلق بكمية الإنتاج و نوعيته و كذا كل العوامل الداخلية في عمل المؤسسة، و تستعمل هذه المؤشرات و المعايير كمقياس لتلك العناصر.

- مقارنة النتيجة و المعايير: أو معايرة النتائج لتقييم الأداء كمًا و كيفًا، حسب تجسيده في أرض الواقع.

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا ما تطلب الأمر ذلك و معالجة الخلل بغية تحقيق نتيجة سليمة كليًا.

و كل هذه الوظائف تترابط و تتناسق كوحدة دورانية مستمرة.

## 2-7- أقسـام الإدارة:

أصبح للإدارة دور حيوي في الوقت الحاضر نتيجة للنمو الكبير لحجم و عدد المؤسسات، و ظهور الشركات المتعددة الجنسيات و عولمة المنظمات. و أنشطة الإدارة هي الأخرى تتنوع و تتعدد ممّا يتطلب بالضرورة توزيع المهام الإدارية في إدارة المؤسسة إلى أربعة أقسام رئيسية هي: إدارة الموارد المالية، إدارة الموارد البشرية، إدارة الإنتاج و إدارة المبيعات و العمليات التسويقية.

### 2-7-1- الإدارة المالية:

هيئة الإدارة المالية هي المكلفة بالتأثير على الإجراءات في المؤسسة، والتصرفات لتحقيق الأداء المالي الجيد. فهذا القسم من التسيير يهتم بآليات العرض والطلب و استراتيجيات تعظيم الربح، و من الضرورة الملحّة أن يلم المدير المالي الجيد بالعلوم الاقتصادية، لتفهم البيئة المالية و نظريات اتخاذ القرارات ما يشكل جوهر الإدارة المالية المعاصرة[1]. هذا يتم في نطاق المناهج المحاسبية لمعالجة الإيرادات والنفقات، فيتخذ القرار المالي في المؤسسة من طرف أصحاب الإدارة مستعينين بتحليل المركز المالي للمؤسسة و تقييمه و ممارسة الأنشطة لتعظيم العائد. ذلك يتم عبر خطوات مرتبة تتمثل في تحليل البيانات المالية من تقارير و ميزانيات و تحديد هيكل الأصول و تشكيل الهيكل المالي و كيفية تأدية استثماراته.

---

[1]: عبد الغفار حنفي: أساسيات التمويل و الإدارة المالية ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية 2002، صفحة 12-13.

### 2-7-2- إدارة الموارد البشرية:

تباشر إدارة الإفراد بالمنظمات عدة وظائف منها استقطاب القوى العاملة، و تخطيط الاحتياجات من هذه الموارد البشرية وفقا لمتطلبات العمل، و اختيار أفضل المتقدمين و إعداد و تنمية هذه الهيئة بتقييم الوظائف و تنظيم أمور المستخدمين فيها بتحديد الأجور و الأعباء الوظيفية[1]. و هي الحلقة الواصلة بين المديرية العامة و العمال مجتمعين في أدائهم لتعظيم الإنتاجية في المؤسسة، و زيادة الأرباح محافظين على بيئة ملائمة تشتغل فيها الموارد البشرية و تسلك فيها الإدارة بنظام و دقّة.

### 2-7-3- إدارة الإنتـاج:

يعتب قسم إدارة الإنتاج من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسة كذلك، فلا يمكن توقع مؤسسة دون إنتاج سواء كان هذا الأخير عبارة عن خدمة أو سلعة. فيتم تحديد معايير كيفية و كمية للمنتوج حسب التوزيع و التبادل و الاستهلاك. و مصاغ عملية الإدارة للمنتج، حسن التدبير في استخدام الإمكانيات و القدرات المتاحة للاستفادة منها، في رفع الإنتاجية لتموين السوق بها بما يطلبه المستهلك أو حتى للتداول.

### 2-7-4- إدارة التسويـق:

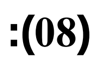
الهيئة التي تختص بوظائف بيع السلع و الخدمات التي تنتجها المؤسسة، إلى جانب دراسة السياسات التسويقية لصرف ذلك المنتوج. و تعرف العملية التسويقية بأنها ورشة خلق المستهلكين بناءً على المزيج التسويقي الشامل للتسعير أو تحديد ثمن المنتج، و التعريف به عبر مختلف وسائل الدعاية و الإشهار و التوزيع علة المستهلك، كل هذا بغية رفع درجة الأداء موازاة مع رفع حجم المردودية أو العائد من وراء المبيعات في المؤسسة و تطوير السوق.

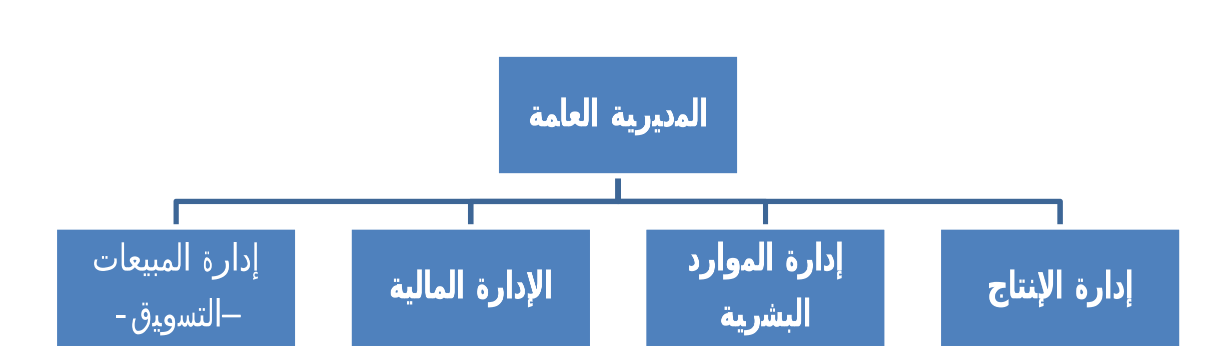
و على ضوء ما سبق من وظائف إدارية يمكن تشكيل الهيكلة الإدارية على النحو التالي:

---

[1]: عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية 1997، صفحة 05.

**الشكل رقم (08): أقسام الإدارة**






## 2-8- الإدارة العلميـة و أهميتها:

الحاجة إلى الإدارة في المؤسسة و أهميتها في تطوير كل الدورات الاستثمارية و الاستغلالية، تستوجب إخضاعها لأحدث الطرق و المناهج العلمية. حيث برزت الإدارة العلمية في أواخر القرن التاسع عشر و بداية العشرين و تمت تحت إشراف المهندسين الصناعيين " **فريدريك تايلور**" (1856-1915) أبو الإدارة العلمية، "**فرانك جيلبرت** " (1866-1934)، "**هنري جانت** " (1861-1919)، مبتعدين كلهم عن طرق الإدارة التقليدية التي لم تحقق الكثير و التي شملت التجربة و الخطأ و الحدس و التخمين و التقدير. فأتى " **تايلور** " بالمبادئ الأساسية للإدارة العلمية و التحليل العلمي الذي يشير إلى إثراء طرق اختيار و تدريب و تعليم و تطوير الأشخاص لتحسين الأداء، و بالتالي رفع المنتوج. فقدم هذا العالم مبدأ المراقبة و التقييم الوظيفي. في نفس الوقت كان عمل " **فرانك جيلبرت** " حول دراسة حركة الإنتاج لإيجاد أفضل وسيلة للأداء، و بهذا وضع أسس راسخة لتثمين العمل الإداري. بعيدا عن هؤلاء اهتم "

**هارنجنتون إميرسون** " بالمشاكل في الإدارة و ضرورة اعتماد التحليل العلمي لعوامل الإنتاج و تحديد الأهداف.

و قد اشتهر هذا الميدان و حظي بالاهتمام الكبير، فبالتالي تم تعيين نماذج تتحلى بالصفة العلمية يرتكز عليها العمل الإداري الناجح و المتمثلة في: التغيير الاهتمامات، المعلومات، التقييم، القرار، الدافع، المناشط و التنظيم العلمي[1]. إلا أنه وجب ضرورة التركيز على طرق الاستفادة من هذه المناهج دوما و تطبيقها في مجالات العمل الإداري كالتسويق، المالية، التفاوض و التوظيف.

فمن هنا يتجلى ذكر علم الإدارة أنه مجموعة المعارف حول النشاط الإداري حيث تكون منظمة و مترابطة لتكون ذات نتيجة و معارف الإدارة يستلزم أن تستحدث لتتواءم و الظروف و الوضعيات المتجددة[2]

هكذا يكون للإدارة العلمية الأثر الفعال و الأهمية البالغة، كونها تنتهج الأساليب العلمية الدقيقة و الدراسات التحليلية لعلاج المشاكل. و بسبب التطور السريع للمجتمعات و تحديد النظم الاقتصادية تعرض هذا القطاع هو الأخر إلى تعديلات مستمرة و فاعلة حسب مرونة النتائج، هذا كله في سبيل تحقيق الرفاهية و الارتقاء بالإنسان لا سيما الممارس للنشاط البدني الرياضي.

---

[1]: عبد الناصر عبد الرحمن الزهراني، مارلين وودسمول، وايت وودسمول: نماذج نجاح العمل الإداري، الطبعة الأولى، دار حزم للطباعة و النشر و التوزيع، بيروت 2005، صفحة 43-44.

[2]: سعاد نائف برنوطي: مرجع سابق الذكر، صفحة 22.

## 2-9- الإدارة في إطار العولمة

العولمة مصطلح له تعريفات عديدة يجب الإلمام بها و إدراك معناها و أبعادها، فبشمولية هي التوجه نحو اقتصاد شامل و متكامل بشتى ميادين التسويق و التمويل و الإنتاج و غيرها من المجالات بهدف خلق الفرص العالمية النتزايدة و توفير الحوافز المتولدة عن التأثر بالقوى العالمية المتنامية[1].

و لم تهمل العولمة أي ميدان و أي نشاط، فكذلك العمل الإداري أصبح ينجز وفق معايير العولمة و انطبع بنفس اتجاهاتها المعروفة بالشمولية و التطور. وبدورها الفعال في تسيير الهيئات و المنظمات، و تتطلب هذه الاتجاهات التفكير التخيلي، الابتكار، التركيز على المعلومة، الاستثمارات الضخمة، و التغير التنظيمي لكي تستطيع إدارة المؤسسة : أن تستجيب بفعالية إلى التحديات و الفرص المنبثقة[2]. وأهم ما تختص به العولمة في النطاق الإداري هي الخصخصة Privatisation و التي تعني تغليب القطاع الخاص على النظم، و ثاني محاور عولمة العمل الإداري هي التحرر المنوط به تحرير القدرات باتخاذ السياسات الكفيلة بالتنمية المستدامة وتوسيع الاستراتيجيات الإدارية.

هذا ما يتطلب أن تكون الممارسة الإدارية مرنة تتواءم و كل الأوضاع، استنادًا إلى التوسع الكوني المشهود. فيمكن صياغة الأبعاد الإدارية للعولمة، أنها ذلك الطابع الكامل و المتكامل الذي مصاغه الكفاءة و المهارة في الأداء الإداري المتخصص، الذي يتلاءم مع الأوضاع في المؤسسة. و من الخصائص كذلك نجد اعتماد لغة الأرقام و التكنولوجيا السريعة و فتح الأسواق بإلغاء الحواجز مع المستهلك، و تدويل الأنشطة الممارسة في الهيئة، تفعيل جميع العوامل من أجل أحسن منتوج من سلع و خدمات ليضاهي المتوفر منه في الأسواق العالمية، و ينمي طابع المنافسة.هذا يتأتى بعد دراسة و تحديد الحاجيات لتوقع النتائج الممكنة التحصيل، فالعمل الدائم في وسط تسوده التغذية

---

[1]: مجلة يورك بريس: الإدارة في إطار العولمة/ سلسلة الإدارة المثلى، مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى، لبنان 2004، صفحة 06

[2]: سي. بي. راو.، ترجمة لعبد الحكم أحمد الخزامي: العولـمة ( الكونية ) و أبعادها الإدارية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة 2003، صفحة 05.

المرتدة Feed-back. و تطوير الإطار المعياري لتسويق المنتوج و تنميط الخدمات و تخصيص المهام و الموارد و إعلان الأهداف النوعية و الكمية، و العدل بتقنيات الرقابة و التمويل. هذا كله يتجسد بإلغاء الحدود الصغيرة للمؤسسات و فتحها للعالم الخارجي، دون إهمال جوانب السلب لهذه الظاهرة من أخطار و أخطاء و تجانس في الأسواق و تحرير الخدمات المالية بما ينجر عنه من اختلاسات و تبييض للأموال.

### 2-10- الكفاءة و الفعالية الإدارية:

كون الإدارة نشاط إنساني هادف، فإنها تستلزم استخدام كفاءات و مهارات، أي أن المسئـول الإداري ينبغي أن يتوفـر على مهارة فنيـة و فعـالية معتبرة في الميدان، لكي يتم استخدام الموارد المتاحة أمثل استخدام. و الكفاءة و الفعالية الإدارية تتوفر لدى المدير إذا ما قارب هذا الأخير الوسائل المستخدمة و النتائج المحققة. و في حقيقة الأمر الكفاءة و الفعالية تتوفر دوما لدى المدير لكن بمستويات متباينة و درجات متزايدة فالفعال في الإدارة هو من يصل إلى إنجاز أهداف المنظمة، بتحقيق كل المعايير المطلوبة سواء كما أو كيفا. كما يمكن قياس كفاءة المسئولين في الإدارة بنسبة مواد التنظيم المستخدمة التي دخلت في عملية الإنتاج، أي بضغط حجم المدخلات و رفع حجم المخرجات في تلك المؤسسة. كما أن الإدارة الكفؤة والفعالة تعتمد في دوراتها الإنتاجية على إسهام كل الموارد المتاحة و الممكنة.

و حسب النظريات الجديدة للعمل الإداري إن المسير الكفؤ ينجز مهامه بناءً على الأسس المحددة المتمثلة في الآتي[1]:

- **الاتصـال:** نشر نظام المعلوماتية في المؤسسة و تبادل الأخبار و الآراء.
- **القرارات الإدارية:** بعد دراسة مختلف الأوضاع يتم إيجاد أنسب الحلول و الأمر بتنفيذها بغية تحقيق أهداف المؤسسة.
- **المسئوليات:** التخصص في المجال و تحمل و مواجهة كا الظروف التي تلقاها المؤسسة في عمليتها الإنتاجية.

---

[1]: مروان عبد المجيد إبراهيم: مرجع سابق الذكر، صفحة 32-33-34.

▪ **السلـطـات:** من مستلزمات القيادة و تمثل الحق في تنفيذ الوظائف الإدارية ( التنظيم، التخطيط، التنفيذ، الرقابة).

▪ **التنسيـق:** هو خلق انسجام في الوظائف و جعل كل عوامل الإنتاج تتكامل فيما بينها.

▪ **الإجراءات الإدارية:** و هو أن يكون الإداري على دراية بمصداقية كل الأنشطة التي تنشأ في المؤسسة.

فإلمام كل هذه الأسس من طرف المدير لشؤون المؤسسة تتحقق ما تسمى بالكفاءة و الفعالية الإدارية.

### 2-11- التنـميـة الإداريـة:

بحكم المؤسسة تحتاج إلى إداريين ذوي الكفاءة و الخبرة العاليتين لضمان الاستفادة القصوى بالإمكانيات المادية و البشرية المتاحة، حيث أنه لكل هيئة إطار منظم يحدد صلاحياتها طبقا للوائح القانونية. لهذا تعتبر التنمية الإدارية من المفاهيم المستحدثة في موضوع التسيير، و تحتاج لجهود علمية كبيرة لبحث كل الظواهر و النماذج المتعلقة بالتنمية. و لتحقيق ذلك يجب التركيز على عاملين هما العامل البشري باعتباره القوة العاملة في الإدارة و، العامل المادي باعتباره وسيلة التحريك للعمل في الهيئة التي تهدف دوما إلى تحقيق القيمة المضافة. و عملية التنمية الإدارية يجب أن تتفق مع الاستمرارية و الشمولية و تحقيق المبدأ الاستراتيجي للإدارة كما ورد في نظر " **شاندلر Chandler** " أنه يتمثل في تحديد الأهداف الطويلة الأجل و تخصيص الموارد لتحقيق تلك الأهداف.

و الإدارة الناجحة هي تلك القادرة على استغلال جميع عناصر الإنتاج و تسخيرها لتحقيق حاجات المجتمع ككل و رفع مستوى معيشة الأفراد عن طريق تحويل الموارد المحدودة غير منتظمة إلى مشاريع نافعة عبر الخطوات التالية:

- دراسة عوامل الإنتاج.
- تحديد الأهداف و توضيحها.
- وضع السياسات و الخطط و الميزانيات و البرامج اللازمة.
- و تقييم و مراقبة الأداء.

فالإدارة وحدها لا تكفي للتسيير في الهيئة و إنما تستلزم طابع التجديد المستمر و التنمية في الأداء.

**2-12- الإدارة الإستراتيجية:**

هناك ما يسمى بالتنمية الإدارية و هي تتضمن التغيير و التطوير بحكم تعريفها، و هي تتعلق بتقارير الاستراتيجيات و الخطط و كيفية تنفيذها. و هي تتضمن عمليات التحليل و اتخاذ القرار و التطبيق و التقويم و القرارات التي تتعلق بالمنظور العام للأنشطة المنظمة، و التوجهات الطويلة المدى للمنظمة و العمل على التنسيق بين أنشطتها و البيئة التي تحيا فيها[1] .

و الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة تتطلب طرق مستجدة من التفكير و العمل، و هي مهمة لأنها مفتاح تسلسل أداء المهام و كما أشار محمد منير مرسي كذلك "**أن المدير التقليدي ينظر إلى قدميه بينما المدير الاستراتيجي ينظر إلى الأمام**".

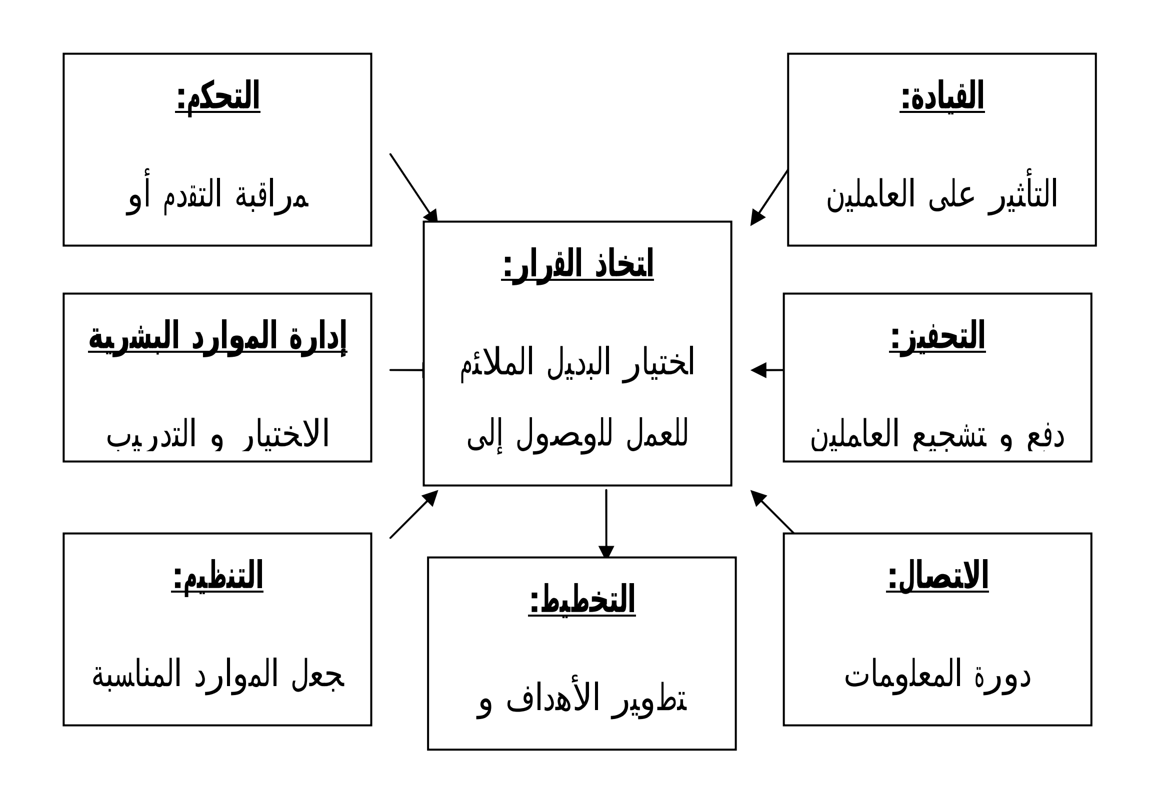
تطورات الألفية الجديدة، التكنولوجية والعولمة فرضت عوامل ومتغيرات جديدة لتحقيق إدارة التميز.وهي جهود تنظيمية مخططة تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة. لأن السمة الدائمة للعصر الحالي هو التغيير في كل شئ وعلى كل مستوى وطول الوقت والثابت الوحيد هو التغيير لأننا نعيش في عصر المنظمات الذكية ،والجودة الشاملة، والعاملون ذوي القدرة على الابتكار والإبداع.

فالبحث وراء الإستراتيجيات يجعلنا نخطو خطوات النجاح في العمل لدراسة الأوضاع المناسبة له لتعدي الحواجز و بلوغ الأهداف المرجوة، هذا يتم وفق مراحل متسلسلة من العمل، مفادها التحكم و اتخاذ القرار المناسب و الاتصال الدائم و التنظيم و التخطيط المبدئي للأعمال و تحفيز العنصر البشري الذي تتم قيادته. و يمكننا توضيح خطوات الإدارة الإستراتيجية عن طريق الهيكل الأتي:

---

[1]: محمد منير مرسي: الإدارة المدرسية الحديثة، مطبعة عالم الكتب، القاهرة 1998، صفحة 18.

**الشكل رقم (09): الإدارة الاستراتيجية**




## 2-12-1- المتطلبات الرئيسية لإدارة التميز:

لتحقيق إدارة التميز يتطلب توفر المقومات الآتية:

- خطة استراتيجية متكاملة.
- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلى أسس وقواعد ومعايير اتخاذ القرار.
- هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمنظمة.

- نظام متطور للجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة.
- نظام متطور لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتقويم أدائها.
- نظام متكامل للمعلومات لدعم اتخاذ القرار في المنظمة وتقويم الأداء المؤسسي والنتائج والإنجازات.
- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرارات وقيم وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز

**2-12-2- أهداف وأهمية عملية التخطيط الاستراتيجي لإدارة التميز:**

تهدف عملية التخطيط الإستراتيجي إلى[1]**:**

- تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمنظمة.
- صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها.
- تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة.
- تحديد وصياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقدم المنظمة.
- التأكد من ربط الأهداف الاستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا ومصلحة أعضاء المنظمة.
- توجيه الموارد والإمكانيات إلى الاستخدامات الاقتصادية.
- توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي.
- التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل.
- تحديد وتوجيه قرارات الاستثمار في المنظمة
- تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي في هذا المجال إلى ما يلي:
- التعرف على فرص الاستثمار الجديدة أمام المنظمة وتحديد سبل ومتطلبات الاستفادة منها.
- تحديد أفضل بدائل توفير موارد المنظمة وفق اعتبارات التكلفة والفائدة.

---

[1]: عايدة سيد حطاب، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، دار الفكر، القاهرة، 1995 ، ص 37

- تعميق إحساس أعضاء المنظمة بأهمية وحتمية دراسات جدوى القرارات والتأكد من فعاليتها.
- تطوير أدوات وأساليب إعداد الموازنات الاستثمارية والبرامج المالية للمنظمة.
- وضع الإطار العام لأسس تحديد وتنويع مجالات أعمال المنظمة سواء فيما يتعلق بأنواع الأنشطة أو الأسواق أو العملاء أو غيرها.

**2-12-3- العناصر الأساسية لعمليات الإدارة الإستراتيجية:**

تكمن العناصر الأساسية لتجسيد العمليات الإدارية في الآتي[1]:

**2-12-3-1-المسح البيئي:**

**أولا :تحليل البيئة الخارجية**

تحتوى البيئة الخارجية على متغيرات (الفرص والتهديدات) وهى تقع خارج حدود التنظيم وليست تحت سيطرة ورقابة الإدارة العليا في الأجل القصير، وتحتوى البيئة الخارجية على عنصرين أو مجموعتين وهى:

**أ- البيئة العامة:**

حيث تتضمن البيئة العامة كل القوى الخارجية المؤثرة على القرارات التنظيمية القصيرة والطويلة منها وتشمل القوى الاقتصادية، التكنولوجية، الثقافية، الاجتماعية، والقوى السياسية والتشريعية.

**ب- البيئة الخاصة أو بيئة العمل:**

وتشمل كل العناصر أو المجموعات ذات التأثير المباشر على عمليات التنظيم الأساسية ومن بعض عناصرها المساهمين، الحكومة، جماعات المصلحة، الاتحادات التجارية

**ثانيا: تحليل البيئة الداخلية**

---

[1]: فلاح الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000 ، ص 13

تتكون البيئة الداخلية من متغيرات (عوامل القوى والضعف) داخل المنظمة نفسها وتخضع لرقابة الإدارة العليا في الأجل القصير و تشمل البيئة الداخلية كل من:

الهيكل التنظيمي ويتضمن الاتصالات، الساطة، وسلسلة القيادة والذي يتم وصفه في الخريطة التنظيمية

**الثقافة :**

وتشمل المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة فيما بين أعضاء المنظمة

**الموارد:**

وتشمل أصول الشركة من أصول مادية ومهارات وقدرات بشرية ومواهب إدارية

**2-12-3-2- تكوين الإستراتيجية:**

وهى تتعلق بوضع الخطط طويلة الأجل لمقابلة الفرص والتهديدات البيئية في مقابل القوى والضعف التنظيمي، ولذا فهي تتضمن تعريف رسالة المنظمة وتحديد الأهداف التي يجب تحقيقها ووضع الاستراتيجيات والسياسات المرشدة للأعمال.

**2-12-3-3- تنفيذ الإستراتيجية:**

وتتعلق بتحويل وترجمة الاستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات من خلال البرامج والموازنات والإجراءات، وهذه العمليات تتطلب تغيرات داخل الثقافة التنظيمية، والهياكل ونظم الإدارة داخل التنظيم ككل

**2-12-3-4- التقييم والرقابة:**

هي عمليات تتم لتتبع ورقابة أنشطة المنظمة ونتائج أدائها الفعلي في مقابل الأداء المرغوب أو المخطط. ويقوم المديرين في كل المستويات الإدارية بالاعتماد على المعلومات المرتدة لاتخاذ التصرفات العلاجية وحل المشكلات. وبرغم أن التقييم

والرقابة آخر عنصر من عناصر الإدارة الإستراتيجية فإنها قد تظهر نواحي ضعف في تنفيذ الإستراتيجية ومن ثم تحت العمليات في المنظمة كلها على البدء من جديد مرة ثانية.

ويلاحظ أنه لضمان فعالية عملية التقييم والرقابة فلابد من الحصول على استرجاع فوري وسريع وغير متحيز عن الأداء في المنظمة وفق تدرج مستوياتها، حيث أن هذا الاسترجاع يمكن المديرين من مقارنة ما حدث فعلاً بالمخطط.

### 2-12-4- عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية:

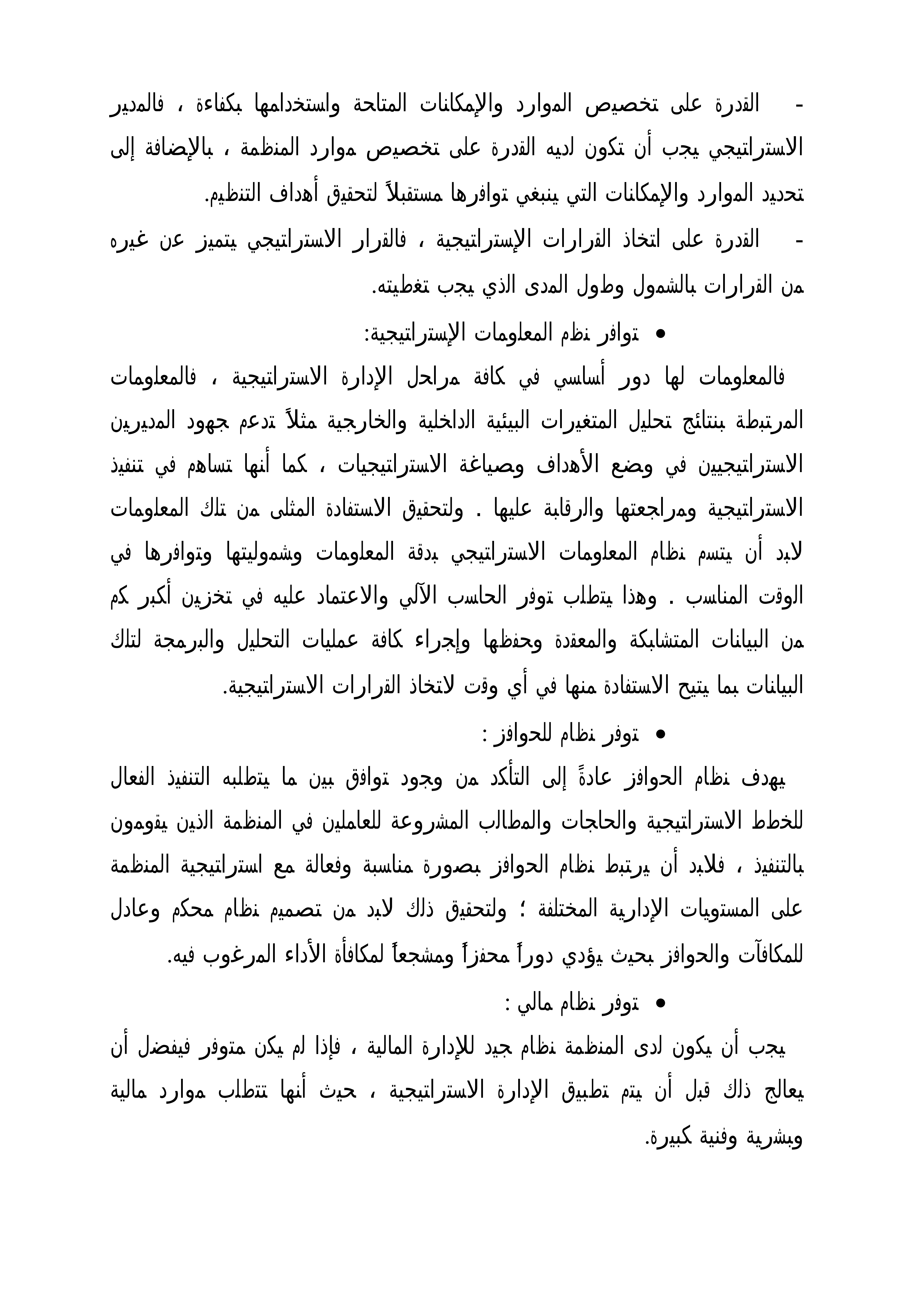
لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في التعليم بنجاح ، يستوجب توفر عدد من العوامل ، والتي من أهمها:

- توافر التفكير الاستراتيجي:

حيث يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة ، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة ، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق . فالتفكير الاستراتيجي لا يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث ، وإنما هو استخدام مناظرات نوعية لغرض تطوير أفكار خلاقة جديدة . و من أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي توافر المهارات التالية لديهم:

- القدرة على تحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر . حيث تمثل الفرص ميزة متاحة يمكن الاستفادة منها ، بينما تمثل المخاطر محددات أو معوقات تواجه المنظمة ، ونظراً لإحساسه بأهمية استشراف المستقبل فنجده يحاول التنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية وكيفية التعامل معها.

- القدرة على اختيار الإستراتيجية المناسبة ، فالمدير الاستراتيجي يقوم بحصر الاستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي ، ويقيم كل إستراتيجية من خلال تناوله لمزايا وعيوب ومبررات تطبيق كلٍ منها بما يساهم في حسن اختياره لأفضلها.



- القدرة على تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة ، فالمدير الاستراتيجي يجب أن تكون لديه القدرة على تخصيص موارد المنظمة ، بالإضافة إلى تحديد الموارد والإمكانات التي ينبغي توافرها مستقبلاً لتحقيق أهداف التنظيم.
- القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية ، فالقرار الاستراتيجي يتميز عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته.

- توافر نظام المعلومات الإستراتيجية:

فالمعلومات لها دور أساسي في كافة مراحل الإدارة الاستراتيجية ، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثلاً تدعم جهود المديرين الاستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات ، كما أنها تساهم في تنفيذ الاستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها . ولتحقيق الاستفادة المثلى من تلك المعلومات لابد أن يتسم نظام المعلومات الاستراتيجي بدقة المعلومات وشموليتها وتوافرها في الوقت المناسب . وهذا يتطلب توفر الحاسب الآلي والاعتماد عليه في تخزين أكبر كم من البيانات المتشابكة والمعقدة وحفظها وإجراء كافة عمليات التحليل والبرمجة لتلك البيانات بما يتيح الاستفادة منها في أي وقت لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

- توفر نظام للحوافز :

يهدف نظام الحوافز عادةً إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الاستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المنظمة الذين يقومون بالتنفيذ ، فلابد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع استراتيجية المنظمة على المستويات الإدارية المختلفة ؛ ولتحقيق ذلك لابد من تصميم نظام محكم وعادل للمكافآت والحوافز بحيث يؤدي دوراً محفزاً ومشجعاً لمكافأة الأداء المرغوب فيه.

- توفر نظام مالي :

يجب أن يكون لدى المنظمة نظام جيد للإدارة المالية ، فإذا لم يكن متوفر فيفضل أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق الإدارة الاستراتيجية ، حيث أنها تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة.

• توفر التنظيم الإداري السليم :

ينبغي توفر تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع متغيرات الاستراتيجية واستيعاب الأهداف الاستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك ، بالإضافة إلى وجود النظم والإجراءات السليمة التي تسهل أسباب العمل بدل تعقيده أو تعطيله

**2-13- الإدارة في المؤسسة الرياضية:**

تقوم المؤسسة الرياضية سواء كانت نادي رياضي أو منشأة على تجميع الكثير من العوامل – الموارد البشرية، المتاحات المالية و التجهيزات-، يسمو كل هذه العناصر قسم خاص بإدارتها حيث تساهم مهنة الإدارة في تلك المؤسسة من خلال وظائف تخصصية أو تطوعية، فكل من اللجان الأولمبية، الاتحادات الرياضية، الأندية، مراكز الشباب، أندية المؤسسات الاقتصادية و المصانع، أندية عسكرية و مدرسية و جامعية...، و مختلف المؤسسات التي تعمل على خلق ناتج ذو نوعية وفق فاعل إداري محرك للنشاط، مهامه ترقية المنتج و الرتب و بالتالي تضخيم الرصيد المادي لأي مؤسسة رياضية.

و من المهم على من يمارس العمل الإداري بالهيئة الرياضية أن يكون ذو حنكة و على دراية و اختصاص بآليات التسيير، ما يتميز به هذا العمل و ما يتطلبه من قدرات، لتفادي الأخطاء و الإخفاقات. و لهذا وجب على هؤلاء المديرين الاستعانة بالنظريات الإدارية و الرجوع إلى توصيات البحوث العلمية الحديثة في الميدان لاكتساب معرفة إدارية يتزاوج فيها العلم و الخبرة[1].

و يستطيع المسيرون العاملون في قطاع النشاط البدني الرياضي أن يحققوا تطورا كبيرا في هذا المجال باعتماد تنمية العلاقات العامة في المؤسسة ، موازاة مع اللوائح و القوانين و ترشيد القرارات التي من شأنها تجسيد أهداف كل مؤسسة.

و على ضوء كل هذا يمكننا استخلاص أن المؤسسة الرياضية هي وحدة تعمل على تعظيم مخرجاتها، من خلال دمج مجموعة من المدخلات و بهذا الإدارة الرشيدة و الفعالة تعمل على تنمية و ارتقاء المستوى المادي لهذه الهيئات باختلاف

---

[1]: مروان عبد المجيد إبراهيم: مرجع سابق الذكر، صفحة 44.

أنواعها. بتحقيق إنجازات رياضية عالية و استقطاب الشباب لممارسة النشاط الرياضي الهادف، بطرق متواصلة و منتظمة.

**2-14- القيادة و فعلها في تحقيق أهداف الهيئة المؤسسة الرياضية:**

بما أن الإدارة المالية هي قسم ذو إمكانات مادية هامة في المؤسسة عامة، و كون تسيير الشؤون فيها يخضع لنفس أسس النشاط الإداري، فإنه من الجدير التطرق إلى فعل القيادة بمختلف أصنافها و تطبيقها على هذا القطاع . و صنف القيادة يتوقف على نموذج السلوك المتخذ في عملية التسيير و كيفية ربط الوظائف لتحقيق المصالح و الأهداف المرسومة. و نماذج القيادة صنفت لإلى سبعة إلا أن أشهرها تشمل ثلاثة أنماط هي التحكيمية، الديمقراطية و القيادة القائمة على أساس الحرية.

**2-14-1- القيادة التحكمية (الأوتوقراطية):**

و هنا يكون القائد أو المدير متخذ القرارات الإدارية بمفرده، فعليه تشريع ما يجب تنفيذه أو القيام به من قِبل المرؤوسين دون مناقشة و لا مراجعة، و يستمد قوته من السلطة الرسمية الممنوحة له بحكم مركزه في الإدارة[1].

**2-14-2- القيادة الديمقراطية:**

و هو الصنف الإداري الذي يتوفر ضمنه حق الاشتراك ، و بهذا فإن المدير يعطي أهمية كبيرة لمرؤوسيه، كما يجب أن يتسم كل مشارك في الفعل الإداري بالإقناع و التأثير الشخصي.

**2-14-3- القيادة القائمة على أساس الحرية:**

هو نوع قيادي يتسم بنفس سيم القيادة الديمقراطية، و إنما بشكل مفرط نوعا ما. فيشارك المرؤوس في معالجة المشاكل و اتخاذ المشاريع و إصدار القرارات

---

[1]: حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية في إدارة و فلسفة التربية البدنية و الرياضية، الجزء الخامس، مرجع سابق الذكر، صفحة 50-51.

في مجال تتوفر فيه العلاقات العامة، و بهذا فالمدير العام يتخلى عن كل المقومات القيادية الفعالة لتخليه عن مسؤولية اتخاذ القرار.

إلا أنه حلل علماء آخرون في أنواع القيادة و أضافوا إليها مناهج قيادية أخرى حسب الظروف و الاحتياجات.

و مما سبق يمكننا استخلاص أن تحقيق الأهداف لا يتجسد إلا بحضور فعل قيادي، و الأهداف كثيرة و مختلطة، و لبحثنا في نطاق إدارة رؤوس الأموال، يجب الإشارة إلى أن هذا الأخير بدوره يقوم تحت إشراف مدير أو قائد وحيد عليه المزج بين كل النظريات القيادية أو بالأحرى عليه الاستعانة بكل معطياتها و نقاط قوتها، و عندها يقوم بخلق نوع قيادي مرن يتواءم و جميع الظروف و التغيرات الطارئة. هذا ليصل إلى النهايات المرجوة و يحقق المردود الحسن و من نشاطات المؤسسة الرياضية قيادة اللاعبين و توجيههم لممارسة النشاط المربح.

و لهذا وجب حسن اختيار و ترسيم القائد في هاته المؤسسات التي تتطلب التدريب و تحقيق الصفات العقلية و الجسمية للقيادة و الرزانة و الكفاءة و الاستعداد و غيرها من معايير القائد المثالي الناجح. حيث أن كل الأدلة تشير إلى أن التركيز على الأنماط الإدارية الفعالة لا يتم إلا ب:

- الاهتمام بالسيم الشخصية للمدير.
- الارتكاز على السلوك القيادي الموضوع من قبل الرئاسات.
- اختيار القائد وفق عوامل شخصية و بيئية وفلسفة المجتمع.

فالقيادة المثـلى التي تقـوم على المهارة الفنيـة و الإنسانيـة الفكريـة و السياسية، مبنية على الخلفية العلمية و الإدراك و التخصص في النشاط الممارس، كذلك الشأن بالنسبة للهيئة الرياضية التي لها نفس شأن المؤسسات الاقتصادية.

## 2-15- أهمية الفعل الإداري في المؤسسة الرياضية:

لا بد أنّ الهيئة الرياضية كباقي كل أنواع المؤسسات تعمل تحت قرارات إدارية، و لجان مشرفة على قسم التسيير، لهذا يكون للنشاط الإداري أهمية كبيرة في دفع المؤسسة الرياضية و تنمية أعمالها و تكمن تلك الأهمية في:

- إدارة المؤسسة تؤثر مباشرة على الفرد الكائن فيها و بهذا ترسم أهداف موحدة، و يتم من خلال ذلك وضع برامج تشمل كل طرف.

- يتسنى لكل عضو في المؤسسة كسب كل المفاهيم الأساسية و التقنيات و النظم، و أسس التقييم الموضوعي للأداءات، و توضع حدود الخبرة التي من شأنها الكشف عن أحسن و أنسب طرق العمل.

- إتباع المناهج العلمية لأداء الأعمال الرياضية في الهيئة الرياضية، يؤدي بالضرورة إلى النجاح باستكمال الوظائف و تشابك و تضافر الجهود.

- النشاط الرياضي يبنى على جهد جماعي يتم ضمن هيئة معينة، فالإدارة تمثل أساس تحقيق الأهداف و تنمية روح العمـل الجمـاعي، و التعـاون و التنسيق بين تلك الجهود.

- تسهم الإدارة في العمل على تحقيق استمرارية نشاط المؤسسة، هذا بتبني سياسة إدارية مآلها تأدية الأعمال لتحقيق الإنتاج و استبعاد الأعمال المكلفة.

- كذلك تكمن أهمية الفعل الإداري في زيادة اكتساب المعرفة الهادفة إلى تحقيق علاقات إنسانية و تضخيم الإنتاج، و تنمية المهارات و الكفاءات.

و بهذا فحقل النشاط البدني الرياضي يحتاج إلى إلقاء الضوء عليه من ناحية التكفل الإداري، و هذا الأخير وجب أن يقوم على الخبرة و الفعالية المضافة إلى الإنجازات الرياضية من قبل الرياضيين المحترفين. حيث تعتبر الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث، و في هذا السياق يمكننا القول أنه كيفما تكون الإدارة في الهيئة الرياضية تكون الإنجازات، ما يبرهن عليه في أندية البلدان المتطورة التي تسعى دوما لإثراء النشاط الإداري في القطاع الرياضي.

### 2-16- المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية:

ينشط الإنسان دوما من أجل إشباع حاجاته المتزايدة في حدود الإمكانيات المتوفرة، ما يعرف بالسلوك العقلاني الرشيد. و الهيئة الرياضية بحكمها تجمع بين لعديد

من عوامل و مدخلات الإنتاج، وجب تسييرها لتحقيق الأهداف المرسومة. و ليتم العمل الإداري بصفة جيدة هناك ينبغي اعتماد مبادئ معينة منها :

- استخدام الطرق العلمية في تحديد أجزاء العمل و تنظيمه و طرق تنفيذه من قبل الموظفين للرفع من مستوى الأداء.

- إتباع السبل العلمية الكفيلة لانتقاء قادة هذه الهيئات و إعدادهم و تكوينهم بصفة مستمرة.

- تشجيع التخصص و التعاون و التكامل بين الأشخاص لتفجير الطاقات و تحصيل المردود.

- تقسيم المهام و تنظيم العمل و المسؤوليات حسب هيكل مؤسساتي معين بصفة دقيقة.

- تنمية القيادة الديمقراطية الإيجابية و روح المسؤولية و الانتماء لتحقيق الصالح العام للهيئة.

إضافة إلى تلك المبادئ فإن العمل الإداري في المؤسسة ينجز في دورات فنية تشمل التخطيط للمشروع و وضع البرامج، ثم الأمر بتنفيذها و التوجيه و يليها التقييم للعمل المؤدى، فينبغي إرفاق هذه الأعمال بالمهارات الفنية و الإنسانية. و استيعاب و تفهم دقيقين بمجالي الإدارة و الرياضة، لتنظيم السلوك الإنساني المستخدم أو المقوم بموارد مادية مختلفة.

### 2-17- المقومات الإدارية الأساسية لتنفيذ برامج النشاط البدني الرياضي:

يخضع العمل الإداري إلى مجموعة من القيود سواء من ناحية استقطاب الموارد، أو من ناحية استخداماتها بغية تحقيق أهداف مرسومة. بمعنى آخر أن العمل الإداري ترتبط مصداقيته و فعاليته مباشرة بتوفر قيود محددة، و القائد الفعال هو من يحسن استخدام المُتاحات و السيطرة على كل المتغيرات في ميدان العمل. لهذا فإن إنجاز النشاط الرياضي في المؤسسة يتطلب وجود قادة مختصين لن يتأتى عليهم العمل الإداري الرشيد باعتماد مقومات أساسية، تسهم في بلوغ الأهداف و بلوغهم في حد ذاتهم درجة

الفنية و الإتقان. و نجد خمسة مقومات أساسية لإدارة برامج النشاط البدني الرياضي هي: البرامج، المستفيدون، القادة، المنشأة و الميزانيات[1].

### 2-17-1- البرامـج:

يتم تحديدها من طرف مختصّين، بغرض خلق نطاق تنظيمي يفصل بين أنواع الرياضات و مستويات العمل في المؤسسة الرياضية أو كيفية استخدام الموارد البشرية و المادية و غير ذلك. فعلى سبيل المثال يتم تحديد منافذ الأموال و أوقات العمل و التدريب و دورات الإنتاج و خطوات الوظيفة التسييرية هذا ما يسمى بالبرامج.

### 2-17-2- المستفيدون:

هم الأشخاص المعنيون بالبرامج الموضوعة و يدار هؤلاء بسلوك تنظيمي محكم قصد الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتوفرة، و تدفعها المستمر إلى تعظيم المنتوج في الهيئة الرياضية.

### 2-17- 3- القـادة:

و هم المختصـون في العمـل الإداري الرياضي، ذوي الكفـاءات و المؤهلات و الخبرة التي تسمح لهم بترشيد قراراتهم و حسن استخدام الموارد المملوكة إلى جانب استثمار الطاقات، هذا يتم باعتماد مبادئ علمية. و من هذا فإن القيادة الإدارية هي العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه العنصر العامل على اختلاف أوجه النشاط.

### 2-17-4- المنشآت:

و هي الميادين التي يتم فيها ممارسة النشاط البدني الرياضي، بما في ذلك من معدات عمل و تجهيزات، حيث يجب أن تحقق المعايير الدولية القانونية و كذلك صفة الحداثة.

---

[1]: عصام بدوي، نازك مصطفى سنبل: البطولات و الدورات الرياضية – استضافتها، تنظيمها و إدارتها- ، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة 2004، صفحة 78.

## 2-17-5- الميزانيات:

و هي العنصر المحرك في هذا المجال، حيث يسمح بتوفير الظروف الملائمة لعمل النشاط البدني. و الميزانيات أي الحصص المالية المتاحة بدورها يجب تسييرها بإحكام، لأن حسن استثمار رؤوس الأموال في المؤسسة يدرّ بقيمة مضافة تسهم في تنمية نشاط تلك الهيئة و استمراريتها.

و المؤسسات الرياضية كثيرة و متعددة الأنواع، سواء كانت جهاز حكومي أو قطاع أهلي فهي دوما تستوجب إشراف إداري تقوده هيئة معنية مؤهلة، تعمل لتنفيذ البرامج و تحقيق الأهداف باعتماد تلك المقومات الإدارية الأساسية الشاملة للبرامج و المستفيدين و القادة و المنشآت و الميزانيات المالية، هذه يتم الإلمام بهذه المقومات بوساطة عنصر فاعل هو الإدارة.

## 2-18- منهج الإدارة بالأهداف كأسلوب النتائج من وراء النشاط الرياضي

ممّا لا شك فيه أن النتائج من وراء الأداء الرياضي لأعضاء المؤسسة الرياضية، عملية صعبة و لهذا استعملت الإدارة أحدث الطرق العلمية لتقييم النتائج. ساعد ذلك على ظهور نوع إداري جديد يعرف بِ " الإدارة بالأهداف "، و التي ينصب تعريفها على قياس أداء المستقبل، أو التنبؤ و استحضار ما يمكن أن يكون ناتجا من وراء عملية استثمارية و استغلالية للطاقات البشرية و المتاحات المالية. و من وراء مذهب الإدارة بالأهداف نجد " **بيتر دركر** " و " **مجريجور دوجلاس** " (1970) الذين عملوا بهذا المبدأ. و في هذا السياق فإنّ الناتج عن الأداء الرياضي هو هدف أو غاية محددة موضوعة مسبقا و يجب تحقيقها، و قد اقترح " مجريجور " خطوات محددة لمنهج الإدارة بالأهداف تمثل الآتي[1]:

- تحديد الموظف لأهداف معينة لفترة زمنية مقبلة في إطار التخصص بتحديد المسؤوليات.

[1]: حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية في إدارة و فلسفة التربية البدنية و الرياضية، مرجع سابق الذكر، صفحة 29-30.

- عرض الأهداف و طرق الأعمال بين جميع أعضاء الوحدة الإنتاجية، و مناقشة تلك الأهداف و الاشتراك في تحديد سبل تحقيقها و مجالها الزمني، و إمكانية تعديل الخطط إن استوجب الأمر ذلك في وسط يسوده التغذية الرجعية.

- عند مضي الزمن المحدد لأداء العملية الإنتاجية و بلوغ الأهداف المرسومة، و المقررة يتم وضع لجنة تهتم بتقييم المردود مع استعراض كل النتائج، و المعيقات المواجهة التي كبحت تعظيم المنتج، كما تتطرق لكل العوامل التي حفزت العملية.

- و نهاية يتم الاتفاق على خطة إنتاجية جديدة، بدورها تكون مرنة نفس مرونة الخطة السابقة أي أ، تكون قابلة للمواءمة وفق الظروف الطارئة.

و هكذا كان منهج الإدارة بالأهداف أداة تخطيطية و إشرافية لتقويم الأداء، و تقييم النتائج و النشاط البدني الرياضي شأنه في ذلك شأن باقي القطاعات الاقتصادية أو السياسية التي تستعمل و تعتمد هذه الخطط الحديثة للتسيير. و لهذا يجب التنويه إلى أن اتخاذ هذا المنهج الإداري في الهيئة الرياضية مآله حتما إثراء المردود الرياضي و بالتالي تحسين الأوضاع المادية، و إمكانية تحقيق الفائض في الميزانيات المالية لتخطي الحاجات المستقبلية. و على سبيل المثال فإن تطبيق منهج الإدارة بالأهداف في المؤسسة الرياضية و خصوصا في القسم المالي، لتلك المؤسسة وفق تحديد النتائج المرجوة بعد توظيف مختلف العوامل خلال الفترة الزمنية المحددة، وعرض تلك الأهداف و مناقشتها و تعديلها إن أمكن ثم تطبيقها لتحقيق الأهداف التي بدورها ستخضع للتقييم، الذي يسمح بتحديد الخلل و إلغائه، و الفائض و كيفية استغلاله. فهذا النمط الحديث الذي ينتهج لتأدية العمل الإداري له إيجابيات كثيرة على الهيئة.

### 2-19- العلاقات العامة و دورها في إدارة أعمال المؤسسة:

من الأكيد أنّ مكانة الإدارة و أهميتها تتوقف على مدى اقتناع المؤسسة أو بالأحرى الهيئة الإدارية فيها، و بفعاليتها في خلق ديناميكية و تواؤم بوساطة عامل مهم ألا و هو العلاقات العامة. هذه الأخيرة من شأنها تحفيز العمل و بالتالي تنمية الإنتاج، فيمكننا ملاحظة أنه في الدول المتقدمة كل أو غالب المؤسسات تضع هيئة أو قسم مختص بالعلاقات العامة فيها، حتى أنها أصبحت عمليات معقدة تخضع للتنظيم العلمي

الدقيق و التشريع القانوني. حيث نجد من شؤون العلاقات العامة التنظيم و تحديد المسؤوليات و الاشتراك فيها للوصول إلى الأهداف عبر أقصر الطرق و دون إسراف، و تتوقف كذلك على البحث في اتجاهات الرأي العام بالنسبة لداخل المؤسسة أي بين أعضائها، و بالنسبة لخارجها من عملاء و محيط اقتصادي. و عليها توفير المعلومات الدقيقة و النافعة لتسهيل الوظائف الإدارية، كإمكانية التخطيط و التنسيق. ومن أهم تلك الوظائف نجد وظيفة الرقابة التي لا تقوم إلاّ بتوفر الاتصال و العلاقات العامة الخصبة في المؤسسة.

و لقد حددت أساليب حديثة لتنمية العلاقات العامة، نظرا لأهميتها ضمن النشاط الإداري، فأصبحت تقوم على[1]:

- **الأسلوب الإعلامي:** الذي يسهم في تنظيم الوظائف و توزيع المهام حسب الاختصاصات، و من وسائل الأسلوب الإعلامي نجد المجالس الدورية التي تتم في المؤسسة، التقارير، الإعلانات و الصحافة خاصة بالنسبة للوسط الخارجي.

- **الأسلوب الاتصالي:** الذي ينشأ على الاتصال المستمر بأعضاء المؤسسة من عمال و مستخدمين، لزرع روح المسؤولية و المشاركة في نشاط المؤسسة كله.

و الأنسب من كل أساليب تجسيد العلاقات العامة، يتم تحديدها حسب الاحتياجات و الخلل، هذا بهدف رفع مستوى الكفاءة لدى العاملين في الأندية الرياضية و الأعضاء الممارسين للنشاط البدني الرياضي للمشاركة الفعلية لكل واحد من هؤلاء.

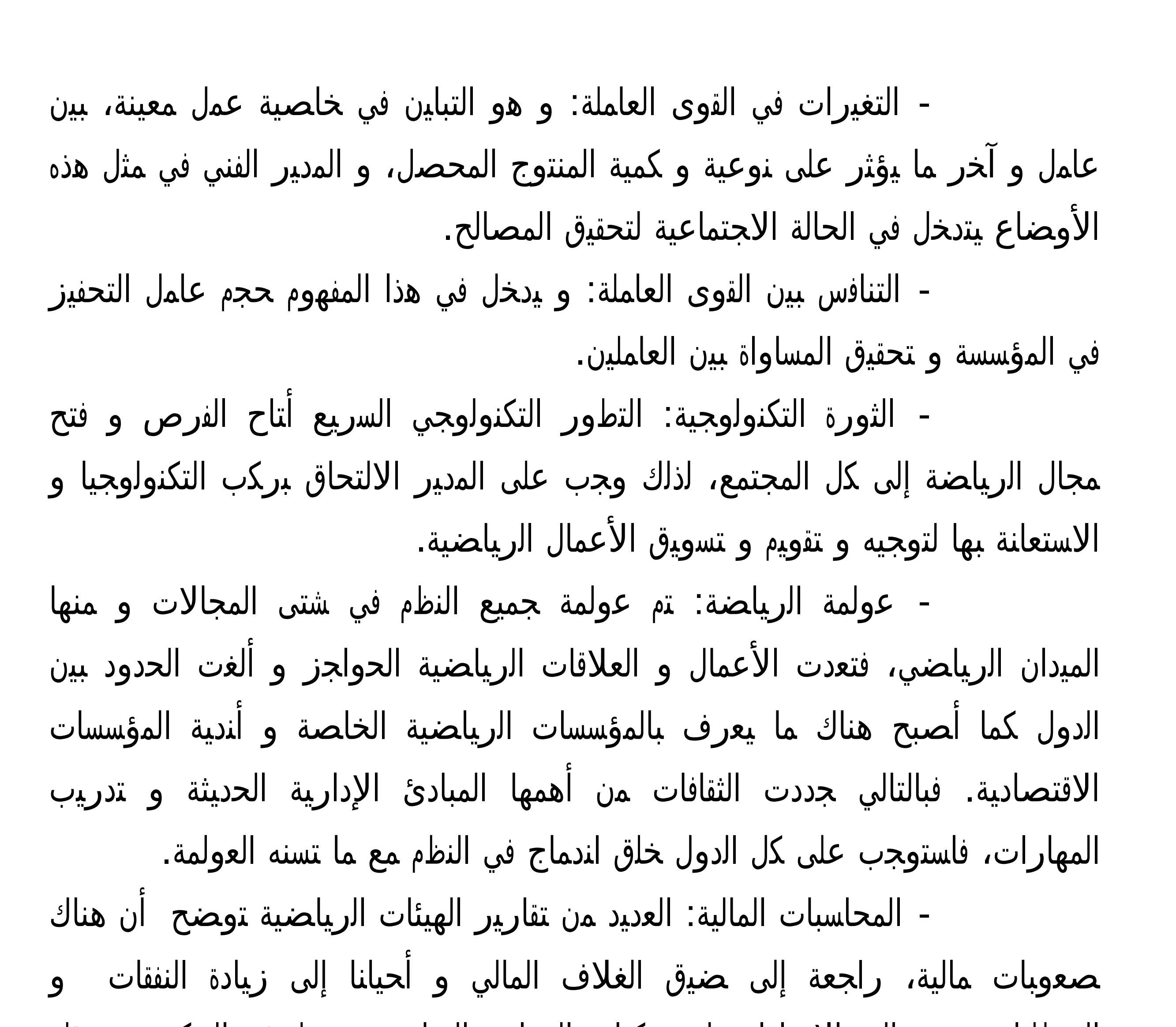
## 2-20- تحديات الإداري على مستوى المؤسسات الرياضية:

المهارة و الكفاءة في ميدان إدارة المؤسسة الرياضية، تكمن في إمكانية مواجهة العراقيل و الأزمات المواجهة. لذلك كان على الإداري أن يكتسب عدة صفات لتحديها، كما صنفها " **هندريكس Hendricks** " (1995)[2]، التحديات التي يواجهها المدير للأعمال في الهيئات الرياضية إلى:

---

[1]: حسن أحمد الشافعي، سوزان أحمد مرسي: العلاقات العامة في التربية البدنية و الرياضية، الطبعة الأولى، مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية 1999، صفحة 31.

[2]: كمال الدين عبد الرحمن درويش، محمد صبحي حسنين: مرجع سابق الذكر، صفحة 53.



- التغيرات في القوى العاملة: و هو التباين في خاصية عمل معينة، بين عامل و آخر ما يؤثر على نوعية و كمية المنتوج المحصل، و المدير الفني في مثل هذه الأوضاع يتدخل في الحالة الاجتماعية لتحقيق المصالح.

- التنافس بين القوى العاملة: و يدخل في هذا المفهوم حجم عامل التحفيز في المؤسسة و تحقيق المساواة بين العاملين.

- الثورة التكنولوجية: التطور التكنولوجي السريع أتاح الفرص و فتح مجال الرياضة إلى كل المجتمع، لذلك وجب على المدير الالتحاق بركب التكنولوجيا و الاستعانة بها لتوجيه و تقويم و تسويق الأعمال الرياضية.

- عولمة الرياضة: تم عولمة جميع النظم في شتى المجالات و منها الميدان الرياضي، فتعدت الأعمال و العلاقات الرياضية الحواجز و ألغت الحدود بين الدول كما أصبح هناك ما يعرف بالمؤسسات الرياضية الخاصة و أندية المؤسسات الاقتصادية. فبالتالي جددت الثقافات من أهمها المبادئ الإدارية الحديثة و تدريب المهارات، فاستوجب على كل الدول خلق اندماج في النظم مع ما تسنه العولمة.

- المحاسبات المالية: العديد من تقارير الهيئات الرياضية توضح أن هناك صعوبات مالية، راجعة إلى ضيق الغلاف المالي و أحيانا إلى زيادة النفقات و المتطلبات نسبة إلى الإيرادات لعدم كفاية الموارد المتاحة من طرف الحكومة و قلة التمويل من قبل المؤسسات الاقتصادية الخاصة.

فيشير خبراء الميدان إلى أن الأمر يتطلب اعتماد إدارة مالية دقيقة و جيدة، تعمل على التقليل من النفقات و ترشدها إلى منافذ مثمرة، إلى جانب ذلك استقطاب التمويل و زيادة الموارد.

## 2-22- الجودة في إدارة الأعمال الرياضية:

الأعمال الرياضية أصبحت تحتل حصة كبرى في مختلف الهيئات و المجتمعات، بانتشار الثـقافات التي أسهمت في ازدهار و رقي تلك الأنشطة و عولمتها. لذلك فقد استقطبت الهيئات الرياضية اهتمام مؤسسات مختصة في إدارة أعمالها، بناء على المعايير ذات الجودة التي تؤدي إلى تواجد المواءمة مع المواصفات المثلى للأنشطة الرياضية. حيث ترتكز الجودة في إدارة أعمال الرياضة على القيام بأفضل ما يجب أن يكون في حدود الإمكانات الموفرة، لتحقيق أهداف تلك الأنشطة. وجودة المنتج من وراء إنجاز العمل الرياضي يقف على مدى تغطية و تلبية الحاجات و المتطلبات إلى حد الرفاهية في محيط يسوده التكامل و الاندماج الشامل بين عناصر الإنتاج، و الأفراد العاملين في المؤسسة الرياضية. و في مجمل القول يمكن الإشارة إلى أن الجودة في إدارة أعمال الرياضة، هي الدرجة أو الرتبة التي يتطابق و يتواءم فيها مستوى الأداء و الإنجاز و الإدارة في الأنشطة الرياضية، مع التصميمات و البرامج الموضوعة مبدئيا لمخرجات العمل، أي تحقيق أعلى معيار للأداء المخطط مسبقًا.

و يشير " **وليام و هريت William & Hrriet** " ان مفهوم الجودة يتعدى جودة المنتج أو الخدمة ليشمل جودة الاتصال و المعلومات و الأفراد و الإجراءات و الإشراف و الإدارة و المؤسسة ككل[1]. هذا ما أصبح يشد في الأنظمة الاقتصادية المستجدات ذات الطابع المعولم.

---

[1]: حسن أحمد الشافعي : إدارة الجودة الشاملة في التربية البدنية و الرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية 2003، صفحة 36.

## 2-23- إدارة الإمكانات في المؤسسة الرياضية:

إن أهم عناصر الإدارة هو التخطيط، و أحد عناصر التخطيط أو بالأحرى أولها هي الإمكانات، و هذه الأخيرة هي: العناصر المطلوب توظيفها لبلوغ الأهداف، من حيث الكم و النوع، و تمثل إمكانات مادية وأخرى بشرية[1].

فالإمكانات المادية و التي تعتبر مادة خام تحول من شكلها الأولي إلى الشكل المستحوج في الحياة، على سبيل المثال الميزانيات المالية المعينة من حق الأندية المحترفة يقوم المسير لديها بتحويلها إلى تجهيزات أو متطلبات أخرى بغرض استمرار النشاط و ترقية النتائج المحصلة من وراء ممارسته. و نجد من الإمكانيات المادية الأجهزة و المعدات التي تسهل مهام الممارسة الرياضية، كما نجد الأموال و التي تمثل الكمية من رأس المال اللازمة للتمويل و شراء السلع و الخدمات أي تغطي نفقات الهيئة الرياضية و بدونها تصبح كل الخطط و البرامج عاجزة عن تحقيق الأهداف. أما الإمكانات البشرية فتشمل الذين يؤدون عمل في هذه المؤسسات الرياضية مقابل حصص مالية، و يتمحور موضوعهم عموما حول المنفذون أو المدربون، الفنيون المتخصصون في الممارسة الرياضية و العاملةن في مختلف المستويات الإدارية على غرار ذلك نجد الأطباء و عمال الصيانة....

فكل عنصر مدخل في عملية الإنتاج بالهيئة من الإمكانات السالفة الذكر، يحتاج إلى توجيه و تشغيل و تقييم من قبل الهيئة المديرة، فيمر عبر مختلف مبادئ التسيير، و من أجل سدادة استخدام هذه الإمكانات وجب تسليم مهام إدارتها إلى هيئة مختصة تعمل من أجل الإثراء المستمر و ترقية المردود، وتتمكن من معالجة المشاكل و الخلل. هذا ما يسعى بنا إلى الإشارة للتخصيص في الميدان الإداري في المؤسسة الرياضية كباقي المؤسسات، ذلك بجعل قسم يدير كل نوع من الموارد، على سبيل المثال إدارة للموارد المالية و أخرى للموارد البشرية يتسنى من خلالها تطوير الهيئة.

---

[1]: إبراهيم أحمد عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الطبعة الأولى، الجزء الثاني، منشأة المعارف، الإسكندرية 1999، صفحة 42.

## 2-24- خلاصـة:

من خلال التعرض بصفة مباشرة للنشاط الإداري و أساليب التسيير في المؤسسة عامة و الهيئة الرياضية خاصة، نستطيع القول أن هذه الأخيرة تحتاج بصفة حتمية لذلك النشاط، بشتى أقسامه، و ما يلعبه من دور سامي في تنمية المؤسسة. فبناءً على الصيغة الإنتاجية التي تكتسبها الهيئة الرياضية، و من وراء المشاكل التي تعيشها في وطننا من مردود رياضي ضئيل نسبة إلى ما يوفر لهذا القطاع من دعم، استخلصنا أن جوهر الإشكال يكمن في نوعية التسيير الممارس في هذه المؤسسات. كونه يقوم بصفة الخبرة و الاعتماد على التجارب السابقة، عكس ما هو عليه في إدارات أندية البلدان المتقدمة. فوجب إعادة النظر في هذا المحور و هيكلته وفق الأسس و المبادئ العلمية الفعّالة، و بوضع قادة ذوي الكفاءات الذين يعملون بمعايير معولمة لغرض تحقيق مبدأ الجودة في الأعمال و بالتالي الناتج.س

## الفصل الثالث: أساسيات التمويل و الإدارة المالية الإستراتيجية في المؤسسة الرياضية

3-1- تمهيد
3-2- رأس المال في المؤسسة الرياضية
3-3- صناعة الأموال في المؤسسة الرياضية
3-4- نظام العمل الرياضي لتوريد رأس المال
3-5- أنواع الموارد المالية في المؤسسة الرياضية
3-5-1- الإيراد المباشر
3-5-2- الإيراد المدعم
3-5-3- الإيراد غير مباشر
3-6- قرار تكوين الهيكل التمويلي الأمثل في المؤسسة
3-7- الاهتمام بالمكاسب المادية ضمن الدورات الأولمبية
3-8- التضخم في المتطلبات المادية و البشرية و التنظيمية و الإدارية للعمل الرياضي
3-9- الميزانية المالية للأندية الرياضية
3-9-1- عناصر الميزانية المالية
3-9-2- الإيرادات في مؤسسة النشاط الرياضي
3-9-3- نفقات المؤسسة الرياضية وفق التصنيف العلمي
3-10- التقدير المالي و مبادئ الميزانية المالية وسيلة تحدد المركز المالي للمؤسسة الرياضية
3-11- أبواب الإنفاق في نطاق النشاط البدني الرياضي
3-12- التسويق كمورد مالي للمؤسسة الرياضية
3-12-1- التسويق مورد مالي مهم
3-12-2- هيكل التسويق في المجال الرياضي
3-12-3- التسويق و التجارة الرياضية
3-13- استثمار أموال المؤسسة الرياضية

3-14 - الدورة الاستثمارية للمؤسسة الرياضية
3-15 - المشاكل المالية المواجهة
3-16 - تمويل الأندية الرياضية حسب المشرع الجزائري
3-17 - إدارة و تسيير الموارد المالية وظيفة إستراتيجية
3-18 - المهام الإدارية المالية
3-18-1 - وظائف المدير المالي
3-18-2 - مهمة أمين الصندوق المالي
3-18-3 - مهام مجلس الإدارة المالية
3-19 - أهداف التسيير المالي للنادي الرياضي
3-20 - الأساليب العلمية لاتخاذ القرار المالي
3-20-1 - القرارات المالية
3-20-2 - أنواع القرارات المالية
3-21 - تحليل SWOT آلية إستراتيجية للتسيير المالي في المؤسسة
3-22 - التخطيط الإستراتيجي للموارد المالية في الأندية الرياضية
3-23 - الأسلوب الإداري المفتوح للماليات سياسة إستراتيجية للمؤسسة
3-24 - الميزانية كأداة تخطيطية للنشاط في النادي الرياضي
3-25 - المحاسبة المالية وسيلة التسيير المالي في المؤسسة الرياضية
3-26 - السياسة المالية الإستراتيجية في المؤسسة
3-27 - كيف تؤثر البيئة الاقتصادية على القرارات المالية في المؤسسة الرياضية
3-28 - نجاح وظيفة الإدارة المالية
3-29 - خلاصة

## 3-1- تمهيـد:

انحازت المؤسسات الرياضية منذ 1989 في الجزائر إلى تغيرات جديدة، موازاة مع التحول من النظام الاشتراكي إلى النظام الرأسمالي، الذي ولاه حرية إنشاء شركات و مؤسسات خاصة. هذا جاء بعد مدة شغرها سريان التشريع الفرنسي للهيئات الرياضية ما جاء به قانون 1901، حيث كانت الهيئة الرياضية آنذاك تمول نفسها من الهبات و الاشتراكات و الإيرادات الضئيلة من وراء نشاطاتها. بعد فترة طويلة تم نص آليات تشريع جديدة لتمويل النشاط البدني الرياضي و شملت قضايا تنشد بإنشاء موارد دائمة و قانونية لهذه المؤسسات مع حماية اجتماعية و مهنية للعاملين فيها، إلى جانب ذلك بناء منشآت و مراكز اجتماعية لهذه الأندية. فعقب هذه التشريعات المستحدثة في النطاق الرياضي، ظهرت أندية رياضية محترفة و جمعيات رياضية تتحلى بصفة ، و تحت رعاية مالية للمؤسسات الاقتصادية العمومية و الخاصة. إلا أن هذا التنظيم الجديد شهد خلل مستمر و تباين في الحصص المالية بسبب صعوبات مختلفة و عدم ملائمة النهايات و كذا غياب الرقابة و الثقافات المتقدمة في هذا القطاع. لذلك وجهنا اهتمامنا في جوهر موضوعنا لإبراز إدارة القطاع المالي في المؤسسة الرياضية و مدى تأثيره لبلوغ الأهداف.

### 3-2- رأس المال في المؤسسة الرياضية:

التدريب هو العمل الصحيح للبيئة الخارجية، و المثال الناجح للعمل و التفاعل مع العالم لغرض كسب الأموال و تحقيق الاستفادة من الاستثمارات الخاصة بالهيئة الرياضية. فالتدريب المبني على التفتح أي المبني على عولمة الأنظمة، يمكن النادي الرياضي من اختراق الحدود و تحصيل أرباح مالية كبيرة. فالهيئة تقوم بإدخال أموالها في دورات استثمار بعد دراسة تقديرية للنتائج و عوائد تلك الاستثمارات، مثلاً نجدها تستثمر الأموال في كراء اللاعبين المحترفين و عقد حصص تدريبية مع مدربين عالميين ما ينجر عن ذلك من رفع المستوى الفني في النادي نفسه و بالتالي تحقيق العائد من وراء المنافسات المختلفة. أي ما يكون نفقات في مجال عمل المؤسسة يعود بأرباح طائلة للهيئة و بالتالي تتضاعف مواردها المالية.

و منه رأس المال في المؤسسة الرياضية يمكن استخدامه بأفضل الطرق، عن طريق تشغيله لتحقيق العائد وفق سياسات التخطيط السليم و المتطور و التنبؤ للنتائج حسب الظروف. فكل هيئة أصبح لها مركز مالي خاص بها مبني على مختلف الموارد من إعانات الدولة أو تمويل القطاع الخاص و عائدات مبيعاتها....، هذا ما يكون رأس مال للمؤسسة، يتم تحديده وفق الصيغ المحاسبية عبر ميزانيات مالية و تقارير رسمية دورية تصدرها تلك الهيئات و المؤسسات و الوزارات التابعة لها. رؤوس الأموال هذه تدخل في أعمال الاستثمار تحت مدير خاص بها يعمل على تحقيق شهرة الهيئة و زيادة مبيعاتها بترويجها، يندرج عن هذه الوظائف تعظيم المخرجات و النتائج. و هذا يتأتى بعد دراسة السوق و المتغيرات فيه، لهذا وجد مصطلح جديد في الميدان الرياضي و هو صناعة الرياضة، كونها أصبحت أعمال تجمع بين عوامل إنتاج مختلفة على رأسها توجد رؤوس الأموال المحركة لنشاطاتها، فتحصل عندها العملية الإنتاجية.

### 3-3- صناعة الأموال في المؤسسة الرياضية:

موضوعات الرياضة تتعدى المؤسسات الرياضية في حد ذاتها، لتشمل البيئة الخارجية أي تتوزع على مستوى المجتمع كله. لهذا فإن التدريب لتنمية القدرات و المهارات الفنية هو السبيل المؤدي للتفاعل مع العالم، لأغراض كسب الأموال، و هو المدخل الصحيح للبيئة أو الوسط الخارجي لاستقطاب المستثمر في المؤسسة الرياضية المعنية.

كما أن النشاط البدني الرياضي المستمر التطور هو القادر على نقل المؤسسة إلى العالم الخارجي، و هو المصدر الأصلي الحقيقي المساعد في جلب الأموال، و استقطاب الاستثمار الخاص للمنظمة. و الحدث الرياضي و السلعة المنتجة يجب أن تحقق درجة عالية من الجودة لتحقيق مبدأ إرضاء المستهلك. كذلك الأمر بالنسبة لشعبية اللعبة التي تزيد من فاعلية النتائج، و التدريب كذلك، هي طريقة من وسائل صناعة الأموال في الرياضة. فالمؤسسة تستثمر أموالها مع الأخذ بعين الاعتبار نوع و كمية النتيجة الممكن تحصيلها من وراء الأحداث الرياضية. مثلا الإيرادات من وراء المبيعات المتزايدة لمنتجات الشركة نتيجة لعمل التدريب تعود للمؤسسة[1]. و تلجأ أكبر هذه الهيئات الرياضية إلى استثمار الفائض من نتائجها في أسواق رؤوس الأموال، كما هو الحال في أندية كرة القدم الأوروبية مثلا. لتحقق أرباح متزايدة و بهذا تدخل في حلقات الاستثمار الدولية.

لهذا فإن رأس المال في المؤسسة الرياضية له نفس الشكل أو بالأحرى يمكن تشغيله في دورات قصيرة الأجل تسمى دورات الاستغلال، و الشاملة لنفقات التدريب على سبيل المثال، و دورات طويلة الأجل يمكن أن تتعدى مدتها السنة، هي دورات الاستثمار. كل هذا يتم بهدف تحقيق قيمة مضافة زائدة عن التكلفة ضمن النتيجة. على نحو الضغط الكبير للتكاليف و التعظيم الممكن للأرباح.

### 3-4- نظام العمل الرياضي لتوريد رأس المال:

عملية تحصيل الموارد في المؤسسات عامة تتم باتخاذ سياسات مختلفة، و أكثرها فعالية هي السياسات الحديثة لتوريد رأس المال العاملة بمعايير العولمة و المبنية على اقتصاد السوق و المعاملات الحرة بين مختلف العملاء. هذا لا يتم إلا بالتفتح للعالم الخارجي و إزاحة الحواجز، هذا مع ضرورة خلق نظام داخلي استراتيجي. و هنا يكون العمل لتوريد رأس المال في الهيئات الرياضية مبني على أساس أن الدخل يحصل من مصادر خارجية، بعد تفعيل عدة عوامل إنتاج، فتصاغ في المؤسسة الرياضية على القيام بالنشاط البدني الرياضي بفنية و مهارة كبيرتين، و باستخدام أحدث الوسائل و التجهيزات و انتقاء أعضاء الهيئة وفق معايير دقيقة.

---

[1]: كمال الدين عبد الرحمن درويش، محمد صبحي حسانين: مرجع سابق الذكر، صفحة 26.

كل هذا مآله الإنجازات الرياضية الضخمة، و بالتالي يعد من أنجع الوسائل لتوريد رؤوس الأموال لتغطية الاحتياجات. فنجد على سبيل المثال من أكبر الأندية الجزائرية لكرة القدم في القسم الوطني الأول من يمول من طرف أكبر المؤسسات الاقتصادية كسوناطراك مثلا، و على المستوى العالمي نجد مؤسسة "Nike" الممول الرسمي لأندية رياضية عالمية لكرة القدم. كما يشاع أنها تعمل لصالح أحد أشهر لاعبي كرة السلة العالمية[1]، و هذه المؤسسات هي الأخرى تهدف باستعمال تلك الأندية و الرياضيين في دعايتها، بهذا تتكامل المصالح في طرق توريد رأس المال للهيئات الرياضية و المؤسسات الاقتصادية.

و لهذا كذلك، إن أهم أسباب نمو الأعمال في صناعة الرياضة، هو الشعبية الكبيرة للألعاب و تطويرها و استحداثها من خلال تطوير خطوط العمل، و تأكيد الجودة و فنية التدريب و انتقاء العناصر الفاعلة.

## 3-5- أنواع الموارد المالية في المؤسسة الرياضية:

موارد المؤسسة الرياضية هي الدخل أو الإيراد الناتج عن عمل يتسم بخاصية النشاط الرياضي. و يمكن تصنيف مصادر تمويل هاته الهيئات عل ضوء ذلك إلى ثلاثة أنواع: موارد مباشرة، موارد مدعمة و موارد غير مباشرة.

### 3-5-1- الإيراد المباشر:

هذا النوع من الإيرادات تعتمده المؤسسات ذات التقنيات المتطورة، كون الهيئات و المؤسسات الرياضية تتبنى سياسة تطوير نوعية الأحداث التي تؤديها ضمن أعمالها، و بالتالي تحصل هذا النوع من الدخل الذي يعتبر إيراد مباشر للمؤسسة. و من هذه المداخيل نجد مقابل بيع الأحداث الرياضية و مقابل الإعلانات و الإشهار في نفس الأحداث. و المعيار هنا أن الهيئة تبيع التذاكر أو حقوق البث ، و نظرا لأن بعض الهيئات تقع تحت ضغط قلة الإيرادات، فإن الإيراد الأكثر أهمية هو مقابل الإعلان للمؤسسات الاقتصادية. حيث يعتبر هذا الأخير أمثل وسائل زيادة الدخل و أهمّها[2].

---

[1]: كمال الدين عبد الرحمن درويش، محمد صبحي حسانين: مرجع سابق الذكر، صفحة 20.

[2]: كمال درويش، أشرف عبد المعز: المنظمات الرياضية الأهلية – المفهوم، التاريخ، التطور، التنظيم- ،كلية التربية البدنية للبنين، جامعة حلوان، القاهرة 2000، صفحة18.

**3-5-2- الإيراد المدعـم:**

يتعلق هذا النوع من الإيراد بإدارة أعمال الرياضة، سواء كان ذلك من شركات التأمين المعتمدة من طرف الأندية الرياضية، و يرتبط ذلك بوجود الحدث الرياضي، كما يتعلق الأمر باستقطاب ممولين رسميين أو غير رسميين، يقومون بتمويل الهيئة الرياضية مباشرة أو تمويل الأحداث الرياضية. هذا ما يعرف ب"السبونسورينغ" ، و يتوفر هذا النوع من الإيراد على السياسات المتخذة في الاستثمار من طرف المؤسسات الاقتصادية الممولة و دعمها للأندية الرياضية و المنافسات مقابل عدة امتيازات، كالدعاية و غير ذلك.

و نجاح الإيراد المباشر يتوقف على نجاح الإيراد المدعم، علما أن النوع الأول يتجسد بحضور رأس مال مصدره دعم المؤسسات الاقتصادية للهيئات الرياضية.

**3-5-3- الإيراد غير مباشـر:**

هو أسلوب آخر لإنتاج الدخل تعتمده الهيئات الرياضية إضافة إلى الأسلوب المباشر و المدعم، و ضمن هذا النوع من الإيراد يتطلب أن تتوفر الرياضة الممارسة في الهيئة على شعبية كبيرة. فلا يتوقف جلب الإيراد على العمل الممارس في حدّ ذاته، و إنما لتحصيل الدخل يعتمد في ذلك المبيعات الرياضية و التجهيزات عامة، هذا يمثل القيمة المضافة عن عمليات التسويق للأحداث الرياضية و المنافسات، لهذا يجعل العمل يرتكز على شعبية اللعبة و البروز القومي للأندية، ما أصبح يعد مهما في صناعة الرياضة.

فالهيئة الرياضية و لترقية مكانتها و جب عليها البدء بتيسير مركزها المالي، واتخاذ سياسات عقلانية لتسيير مواردها المالية و رسكلتها في دورات استثمار مستمرة بغية الزيادة من قيمها المضافة. يتم ذلك بالاعتماد على نماذج النجاح في العمل الإداري لقطاع المالية، كالتغيير و تحديد الاهتمامات، و توفير المعلومات و ترشيد القرارات، و تنظيم المصاريف و النفقات ثم تقييمها و مراقبتها بشكل جدي. و هي المفاتيح الأساسية للنجاح في العمل الإداري عامة و التسيير المالي خاصة.

### 3-6- قرار تكوين الهيكل التمويلي الأمثل في المؤسسة:

الواقع أن قلرار تحديد و اختيار الهيكل التمويلي لمشروع مؤسسة موضع التسيير، يعتبر من القرارات الرشيدة المتعلقة بجانب التمويل – الموارد المالية -، وبمفهوم أكثر تحديدا لهيكل التمويل، أنه يعرف بالخليط التمويلي لمختلف مصادر المال المتاحة . و التي بموجبها يتم دعم استثمارات المشروع الكلية[1]، و التي يتم جردها ضمن ميزانيات محاسبية و أخرى مالية.

و يمكن تحديد الخليط التمويلي المكون للهيكل التمويلي الأمثل، لكن هذا يبقى دوما في حدود نظرية. حيث من عناصر الخليط نجد تخفيض و الابتعاد عن الأخطار إلى أدنى حد ممكن و ضغط التكاليف، إلى جانب ذلك تقليص التكاليف و استقطاب مصادر رؤوس الأموال من أجل توجيهها هي الأخرى للاستثمار. كما يجب تحديد الآجال بتنفيذ أكبر حجم من المشروع في أصغر مدة ممكنة. مقابل ذلك يرجح على المسيرين في السلك المالي، تعظيم الأرباح القابلة للتوزيع و كذا تعظيم القيمة السوقية للمشروع.

و في هذا السياق إنه على محتل منصب تكوين و تسيير الهيكل المالي في المؤسسة الرياضية، تخفيض المخاطر و الأخطاء، بالتدقيق في الحسابات المالية. و بالتالي الصرامة و الجدية في عمليات توظيف رؤوس الأموال في المناصب المثمرة، أي التي يمكن أن تدرّ بأرباح، في الوقت نفسه يجب العمل على استقطاب أكبر عدد من مصادر التمويل المهمة إما بطريقة رسمية أو غيرها، و الاهتمام بتحفيز الممول الخاص على المشاركة في المشروع لتكوين هيكل مالي يستخدم في تحصيل الأصول الثابتة كالمباني و المنشآت الرياضية و المعدات و التجهيزات. التي تدفع العناصر العاملة وتحثهم على زيادة الأداء و الأرباح في المؤسسة و بالتالي استمراريتها و ازدهارها.

بعد هذا يمكن القول أن قرارات الاستثمار و تحديد الهيكل التمويلي للمؤسسة، يتمثل في توزيع مبالغ الاستثمار المحددة من خلال الدراسة الفنية للمشروع على الاستخدامات الدائمة خصوصا. وتليها أهميةً الاستثمارات المؤقتة – الأصول المتداولة -[2] .

---

[1]: نبيل عبد السلام شاكر: الإدارة الفعالة للأموال و المشروعات، الطبعة الثانية، مطبعة عين شمس، القاهرة 1996، صفحة 52.

[2]: الأصول المتداولة: تشمل قيم الاستغلال أي القيم ذات الدورة التي تقل عن السنة، إضافة إلى القيم القابلة للتحقيق و كذلك المتاحات النقدية.

### 3-7- الاهتمام بالمكاسب المالية ضمن الدورات الأولمبية:

توجهت كل الاهتمامات في الآونة الأخيرة نحو تحقيق الربح المادي خلال الأحداث الرياضية بأصنافها، فلاحظنا من خلال ذلك محاولة الشركات التغلغل داخل اللجان الأولمبية، فتعمل داخل هذه الهيئات الرياضية بمنحهم رصيد مادي مقابل الحصول على نوع من الدعاية و الإشهار لمنتجاتها، من خلال الأحداث الرياضية التي تنشط فيها. و كثيرا ما تحتكر بعض الشركات أنشطة بعض الاتحادات الدولية ، بحيث لا تستطيع هذه الأخيرة تنظيم البطولات لديها دون الإمتثال لتعليمات هذه الشركات و الالتزام بها[1].

هذا ما يجعل المؤسسة الرياضية تتحول من الهواية للاحتراف، للدخول في السوق و تعرض فيه خدماتها الإشهارية و الإعلانية و كذا الأحداث الرياضية المقامة، ليكوّن مقابل ذلك إيرادات تمكنها من تغطية نفقاتها. و لهذا وجب أن يشرف على مثل هاته الهيئات إدارة بصيرة تعمل باستراتيجيات مادية فاعلة، في نظامها الداخلي و وسطها الخارجي، فالنادي الرياضي الرفيع المستوى هو الذي يعمل بسبل العولمة، و يتعدى الحدود الداخلية لتسيير مهامه، إلى استثمار الموارد المادية و البشرية في الأسواق العالمية، ليكون العائد بدوره يغطي الحاجات. إضافة إلى ذلك يمكن استثمار النواتج و الأرباح في السوق المالي، ما قام به نادي " ليون " الفرنسي الذي دخل البورصة و رقم الأعمال في معاملاته وصلت في 2006 إلى 166مليون أورو[2].

فإذا كانت ثمة قطاعات ثانوية بالمقاييس الاقتصادية، مثل الخدمات المرتكزة على المعلوماتية، أمام التحولات التي عرفتها ركائز الاقتصاد مثل الفلاحة و الصناعة و التجارة، فإن للترقية في الرياضة خاصة عدة رهانات. لإدخالها مستقبلا و أكثر من أي وقت مضى في الدورة الاقتصادية و التنموية. هذا إذا ما نظرنا إلى تطور هذه القطاعات في البلدان الغربية الآن، ناهيك عن الحجم الاقتصادي للرياضة في القارة الأوروبية، حيث يقدر ب: 2% من الناتج الداخلي الخام PIB، و أن بلدا مثل سويسرا يصل هذا الحجم فيه إلى 4%، أما في إنجلترا فإن حجم المعاملات في قطاع الرياضة يضاهي

---

[1]: إسماعيل حامد عثمان: التحديات التي تواجه الدورات الأولمبية في القرن الحادي و العشرين، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة 1996، صفحة 34.

[2] : http://www.docteur-es-sport.fr: club français Lyonnais fait son entrée en bourse, page 15.

قطاعي السيارات و الموارد الصناعية الغذائية[1]. لهذا وجب الخروج من عباءة الرياضة للتسلية إلى رياضة التنمية واستغلال النجاحات في رهانها على حسن تنظيم الدورات و المنافسات للدخول في طور الإنتاج للاستهلاك المنتج. و يمكن هنا أن ننظم دراسة قيمة حول المداخيل المتأتية من تنظيم تظاهرات النشاط الرياضي، و ما تدره على الاقتصاد، و علاقتها بتنشيط الحركات التجارية والسياسية و الصناعية. خاصة إذا علمنا أن كأس العالم لكرة القدم 1998 في فرنسا قد مكنت هذه الخيرة من استقطاب 2.5 مليون سائح إضافي[2].

هذا ما يدعونا إلى مراجعة عدة جوانب تشريعية و تنظيمية، و من ذلك تغيير الإطار القانوني للجمعيات الرياضية لتحويلها إلى مؤسسات و شركات اقتصادية، ذات هدف ربحي محض وفق آليات الإشهار و التسويق الحديثة، و استعانة بالدراسات العلمية و استشارات أهل الاختصاص في هذا المجال. هذا للنهوض بالرياضة و جعلها قطاعا تنمويا مربحا.

---

[1]: مجلة حقائق التونسية، ركن ملفات، الجمعيات الرياضية شركات اقتصادية، العدد 24 أوت 2007، صفحة 08.

[2]: نفس المرجع السابق، صفحة 08.

## 3-8- التضخم الهائل في المتطلبات المادية و البشرية و التنظيمية الإدارية للعمل الرياضي:

واجه التضخم العديد من الدورات الأولمبية، اعتبارا من الدورة الأولمبية الحادية عشر التي أقيمت في برلين سنة 1936 ، و التي ظهر فيها شكل كبير من الضخامة و الإسراف في المنشآت و التنظيم مما أعاق البلدان في التقدم و التضخم الهائل في المتطلبات المادية، التي توفر لتنظيم الأحداث الرياضية[1]، ما يعتبر من التحديات الهامة التي تواجه الدورات الأولمبية في القرن الواحد و العشرين خاصة، و ما يمكننا ملاحظته في باقي الدورات كذلك.

و لهذا على الأساس الاقتصادي الدال على أن كل إشباع يولد حاجة جديدة، تتفاقم المتطلبات باستمرار سواء كانت مادية، بشرية أو تنظيمية أو إدارية على مستوى العمل الرياضي، بنفس صيغة باقي القطاعات، كونه أصبح يجسد عمل إنتاجي و منفذ للاستثمارات و احتراف الموارد البشرية.

---

[1]: إسماعيل حامد عثمان: مرجع سابق الذكر ، صفحة 41.

## 3-9- الميزانية المالية للأندية الرياضية:

نجد كلمة ميزانية تقابلها في اللغة الانجليزية كلمة Budget ، و معناها حقيبة النقود التي تكون في حوزة المؤسسة. و تطور استعمال كلمة ميزانية، فأصبحت تحوي الوثائق التي تحويها هذه الحقيبة لا سيما نفقات الحكومة و خطط التمويل التي تعرض على السلطات التشريعية لسنها بعد الموافقة عليها. و الغالب لفظًا هو الموازنة العامة، و التي تعني الصدق بالمشروع. و لأن تعبير الموازنة يعتبر التصاقا بالدولة، ونظرًا لما لهذه الموازنة من آثار اقتصادية و اجتماعية و لأنها تعتبر أداة من أدوات بل أن النظام المحاسبي الموحد استحدث استخدام اصطلاح الموازنة التخطيطية لأن هذا الاصطلاح فيه إشارة صريحة التي تكون أداة التخطيط[1].

و قد تطورت و اختلفت تعاريف الميزانية بتحدد آراء العلماء و تطور بحوثهم. حيث ارتكزت في الماضي على السمة القانونية، بينما المقاربات الحديثة توجهت من الناحية الاقتصادية و الاجتماعية و اعتبرت الموازنة المالية أداة للتخطيط. فالميزانية محاسبيا تحوي طرفين: جانب الإيرادات و جانب النفقات.

و الموازنة تمثل تقدير مفصل و معتمد للنفقات و الإرادات لمدة مقبلة – محددة من بداية إلى نهاية المدة -، و أصبحت في تعد الحاضر من أنجع الوسائل التي تستخدم في السياسات المالية لتحقيق الرفاهية و النمو الاقتصادي و الاجتماعي. والميزانية تقوم على ثلاث:

- التوقع أي التقدير الكمي للنفقات و الإيرادات.
- السلطة التنفيذية التي تسيرها.
- و الأهداف المتمثلة في التوزيع السليم و تحقيق الاستقرار.

فعقلانية التسيير و الإدارة المالية للميزانية تكمن في ترشيد السياسات الإدارية و الاجتماعية وفق المناهج المحاسبية الدقيقة و القانونية.و هي تقوم على مبادئ تتمثل في الآتي:

- **مبدأ السنوية:** أي تتحدد النفقات و الإيرادات لكل دورة بالسنة المالية.
- **مبدأ الوحـدة:** أي تدرج كل النفقات و الإيرادات ضمن ميزانية واحدة.

---

[1]: حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية لإدارة و فلسفة التربية البدنية و الرياضية، مرجع سابق الذكر، صفحة 167.

▪ **مبدأ العمومية:** أي عدم الخصم لأي نفقة و عدم التخصيص.
▪ **مبدأ التوازن:** و هو مبدأ كلاسيكي يعني توازي حجم الإيرادات والنفقات بينما الفكر المالي الحديث سمح بالتضحية بهذا المبدأ و عمل بمبدأ العجز المنظم.

إضافة إلى هذه توجد مبادئ أخرى يشترك الأعمال الموازنية في صياغتها إلاّ أن المحتوى يشتمل دوما على: النفقات و المتمثلة في مخرجات المؤسسة و المبالغ التي تصرفها إلى جانب القوى العاملة لسبيل تحقيق أهدافها. أما الإيرادات، فتشمل الموارد المالية التي تكون عبارة عن مكاسب مادية و بشرية لدى الهيكل البنائي للمؤسسة.

### 3-9-1- عناصر الميزانية المالية:

المعروف أن الميزانية تتوفر على قسمين أساسيين هما الاستخدامات و الموارد، حيث الموارد تمثل الأموال الخاصة و الديون، بينما الاستخدامات فتشمل الممتلكات و تأخذ الشكل التالي:

**الشكل رقم ( 10 ): هيكـل الميزانية**

| **الموجودات Actifs** | **المطالب Passifs** |
|---|---|
| استخدام المال: - استثمارات - مخزونات - حقوق | - أموال مملوكة - ديون :مصدر الأموال |

حيث أن الاستثمارات تشمل المباني، المعدات، التجهيز و المخزون يمثل السلع، أما الحقوق فهي البنك و الصندوق. مقابل ذلك الأموال المملوكة هي رأس المال الجماعي في المؤسسة و الديون شاملة للقروض البنكية.

و الميزانية المحاسبية هي من أول وسائل التسيير المالي بعد تحويلها أو نقل معطياتها إلى جداول محاسبية أخري تسهل الوظيفة، و تكون عناصرها أكثر دلالة للمركز المالي و لحساب مختلف المؤشرات، للقيام بعدها بالتحليل و وضع الاستراتيجيات و السياسات المالية المناسبة.

و أكثرها دلالة هي الميزانية المالية التي تتوفر عل الوحدات المالية المبينة في الشكل التالي[1]:

**الشكل رقم (11): الميزانيـة الماليـة**

| **الخصوم Passifs** | **الأصول Actifs** |
|---|---|
| الأموال الخاصة:<br>- رأس المال<br>- إعانات الاستثمار<br>- ديون طويلة الأجل | الأصول الثابتة:<br>- أصول مالية<br>- أصول مادية |
| الخصوم المتداولة:<br>- موردون<br>- تسبيقات استغلال و ديون أخرى | الأصول المتداولة:<br>- مخزونات<br>- حقوق<br>- حسابات جارية و متاحات |

**3-9-2- الإيرادات في مؤسسة النشاط الرياضي:**

تحتوي إيرادات الهيئة الرياضية عل العناصر التالية[2]:

- إيرادات سيادية: و تمثل تلك الإرادات التي تحصلها المؤسسة من وراء نشاطاتها.
- إيرادات عادية: و هي موارد مستمرة الدخل كالضرائب و الرسوم.
- إيرادات غير عادية: تتكرر سنويا و تخصص لتغطية النفقات غير العادية مثل الإعداد إلى الدورات الأولمبية، المحلية و الدولية.

**3-9-3- نفقـات المؤسسة الرياضية وفق التصنيف العلمي:**

فقد صنفت أبواب إنفاق المؤسسة الرياضية عامة إلى الشكل التالي:

- نفقات عادية و غير عادية: العادية سهلة التقدير و غير عادية تمثل النفقات الطارئة.

---

[1] : D'ARCIMOLES Charle Henri & SAULQUIN Jean-Yves : Finance appliquée, édition Vuibert , France 1998 , PAGE 104 .

[2]: حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية لإدارة و فلسفة التربية البدنية و الرياضية، مرجع سابق الذكر، صفحة 220، 221.

- نفقات شكلية و استثمارية: فالشكلية هي نفقات تسيير الجهاز الإداري، و تغطية مختلف حاجيات الأنشطة الرياضية. و النفقات الاستثمارية هي المصاريف المخصصة لبناء رأس المال الأساسي للنادي و خلق قيمة مضافة.

- النفقات المركزية و المحلية: المركزية تخص الجهات المركزية كالفدراليات و الوزارات المعنية، و تخصّ المؤسسة الرياضية أو النادي.

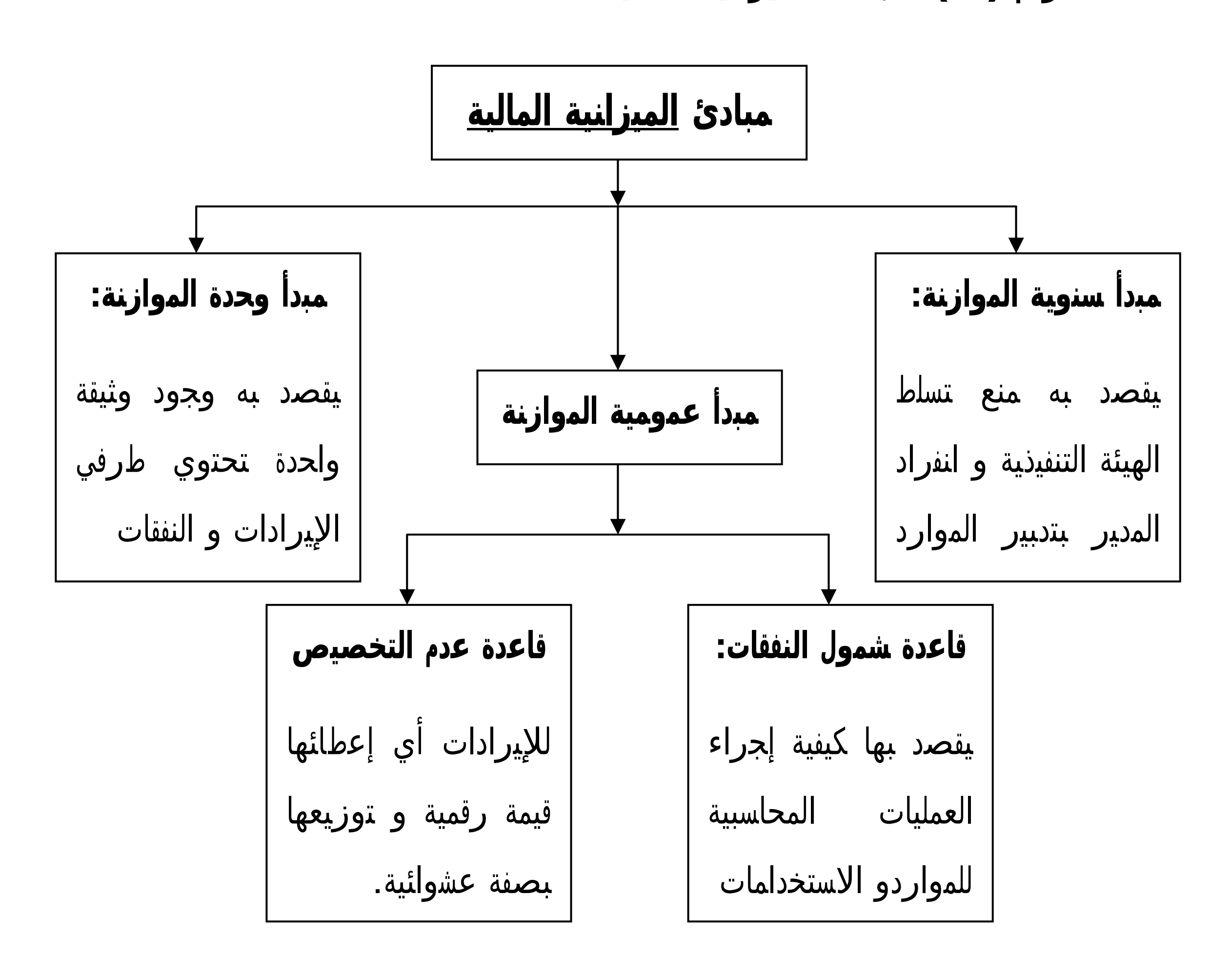
- النفقات الإدارية و التحويلية و الرأسمالية: فالإدارية للتسيير في الهيئة و التحويلية غرضها المساعدة على الدعاية و الإشهار و كذا الإعانات.

فوفق التقسيم العلمي لكل من إيرادات و استخدامات الميزانية المالية للنادي الرياضي، يمكننا ملاحظة تعدد و تنوع النفقات مقابل قلة الموارد، لذلك فالسلوك الرشيد للمسير المالي يكمن في تلبية أكبر قدر ممكن من النفقات بأقل كمية ممكنة من الموارد المالية. و هذا بناءً على السياسات الاقتصادية المستجدة.

**3-10- التقدير المالي و مبادئ الميزانيـة الماليـة وسيلة تحدد المركـز المالي للمؤسسة الرياضية:**

حيث أن مبادئ الموازنة بتضافر جميعها يسهل تحديد المركز المالي للمؤسسة، و يكون على النحو الممثل في الشكل التالي:

**الشكل رقم (12): مبادئ الميزانية المالية.**




وفق هذه المبادئ وجب بناء الميزانية المالية على أسس محاسبية تعظم رؤوس الأموال خصوصا منها الثابتة، و كذا أن تمثل الموارد فيها و تركز أساسا على رؤوس الأموال الخاصة[1]. و يلزم رسم الهدف الأسمى المتمثل في البحث عن التنمية المستدامة و التنبؤ بالدخل المحقق، هذا ما يؤدي بها إلى احتلال مركز مالي معتبر تستطيع من خلاله الاستمرار في ممارسة النشاط و مواجهة العراقيل و الأزمات و عملية التنمية.

---

[1] : DESBORDES Michel : Gestion du sport, Edition Vigot, Paris 2000, Page 81,82.

**3-11- أبواب الإنفاق في نطاق النشاط البدني الرياضي:**

سجل الميزانية المحاسبية للمؤسسة الرياضية يبين فيه طريقة توزيع الموارد، بتفصيل كل النفقات و المشتريات، إلى جانب مصادر و أنواع الموارد. تمثل الميزانية بند من بنود خدمات الرياضية و الاجتماعية و الثقافية، حيث تصرف الممتلكات المالية على أبواب الإنفاق الرياضي و هي[1]:

- الأدوات الرياضية اللازمة لآداء النشاط البدني الرياضي في الأندية.
- مصاريف الانتقال و تجهيز اللاعبين و تغذيتهم.
- الجوائز و المكافآت للنشاط الداخلي و الخارجي و الأيام الرياضية.
- مصاريف المنافسات الرياضية.
- مكافآت المدربين و المشرفين.

و يكون الصرف في هاته المؤسسات، بمقتضى قرار مجلس الإدارة المتخصص في القسم المالي، و الذي يجتمع بصفة دورية حب التدعيم الحاصل الفجوات الطارئة على الغلاف المالي المخلة بعمل النشاط البدني الرياضي. و يمكن توجيه النفقات حول مجموعة محاور أساسية تمثل الآتي:

▪ **ميزانية إدارة رعاية الشباب**: يحدد المجلس الأعلى للرياضة القيم المالية التي تمنح لكل مؤسسة و يفوض سلطته على إدارتها على النحو التالي:

▪ **مراكز التدريب:** و تخص المرحلة الإعدادية للاعبين الرياضيين، يسدد فيها مكافآت المدربين و المشرفين و مختلف مصاريف التجهيز الرياضي و الصيانة.

▪ **المنافسـات:** حيث ضمن البطولات المختلفة هناك مصاريف العناية الطبية ، و الحكام و المشرفين و شراء الجوائز و الميداليات و الكؤوس و الأدوات الدائمة، و المستهلكة كما يتم استئجار ميادين اللعب.

▪ **المشتريـات:** تشتري الهيئات الحكومية الاحتياجات اللازمة لها، بحيث تحاول الحصول عليها بأرخص الأسعار و أنسب الشروط مع توافر الجودة، وفق فواتير مصرحة. و على الهيئة أن تشتري ما يلزمها عن طريق المناقصات و هي التي يعلن عنها – أي المشتريات – للحصول على أصلح النتائج بأقل تكلفة. إلا أنه توجد أصناف أخرى للشراء بالممارسة أي المساومة و مفاوضة البائع في الثمن للحصول على

---

[1]: السيد حسن شلتوم، حسن معوض: التنظيم و الإدارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربي، الكويت 1965، صفحة 248.

الأصناف المطلوبة بأرخص الأثمان[1]. و في السياق ذاته نجد الشراء المباشر، أي طلب سلعة و تسديد قيمتها مباشرة.

### 3-12- التسويق كمورد مالي بالنسبة للمؤسسة الرياضية:

لم يعد الهدف السامي لعمل الهيئة الرياضية هدف معنوي يرمي فقط إلى تحقيق المردود الرياضي العالي، بل أصبح هدفها تجاري محض، يتمثل في تحقيق التطور التقني في التجهيزات و الأدوات بغية تحصيل العائد المادي كأبعد غاية.

#### 3-12-1- التسويق الرياضي كمورد مالي مهم:

لان التسويق الرياضي أصبح يحظى باهتمام كبير لدى الشعوب، أصبحت هذه الأخيرة تعمل على استضافتها عبر مختلف المنافسات و البطولات. فيصحب ذلك نشاطات تسويقية تتمثل في بيع حقوق البث على سبيل المثال و الإعلان و الإشهار، وبمعنى آخر أصبح النشاط البدني الرياضي سلعة تباع و تشترى، تحت إشراف هيئة مسوقة، مهمتها خلق ورشة للمستهلكين بهدف تحقيق المكاسب المادية. هكذا يتشكل مورد مالي مهم بالنسبة للأندية الرياضية، يتم تحصيله وفق طرق قانونية مشرعة، تحكمها مواد و لوائح مختصة في الميدان. و هكذا استطاع أن يظهر المفهوم التسويقي الجديد للأنشطة الرياضية.

و التسويق الرياضي يتكون من جميع الأنشطة التي تنظم لمقابلة احتياجات و رغبات المستهلكين الرياضيين، من خلال عمليات متبادلة، و قد تطور هذا النشاط ليشمل جناحين أساسين هما: تسويق المنتجات الرياضية و الخدمات مباشرة للمستهلكين الرياضيين، و تسويق المنتجات الأخرى و الخدمات من خلال استخدام مختلف الأحداث الرياضية[2].

و في هذا السياق يتم خلق انسجام بين برامج التسويق و خطط ممارسة النشاط البدني الرياضي، و إعداد نماذج توافق بين العملين في آن واحد. فقد وضع "**فيليب كوتلر**

---

[1]: السيد حسن شلتوم، حسن معوض: مرجع سابق الذكر، صفحة 248.

[2]: عصام بدوي، نازك مصطفى سنبل: مرجع سابق الذكر، صفحة 83.

و المختص في التسويق، نموذجا هاما عملية الإدارة التسويقية "[1] **Philip Kotler**
Marketing Management Process، و سن في ذلك تتبع الخطوات العملية التالية:

- تحليل السوق و الهيئة أو المؤسسة.
- تحديد المهام و الأغراض و الأهداف.
- تطوير خطة التسويق.
- اختيار الهيكل الوظيفي.
- متابعة و تقييم تنفيذ الخطط.

و يتم ذلك عملا بالمزيج التسويقي الشامل ل: (les 4 P ) و هي:

المنتج Product.

السعر Price.

المكان أو توزيع المنتج Placement.

الدعاية و الإشهار Promotion.

حيث أشار فيليب كوتلر P. Kotler إلى التسويق كمفهوم أنه يجب أن يأخذ أربعة نقاط في الحسبان و هي[2]:

- **محيط الأعمال:** بوظيفتي الترويج و التوزيع.
- **مهمة الدراسات و البحوث التسويقية:** في المؤسسة الإنتاجية.
- **فلسفة داخل المؤسسة:** مفادها أن أعضاء المؤسسة إذا ما فكروا في الزبائن فإنهم لا يفكرون.
- **التسويق نشاط يبحث السوق:** و تعريف القطاع المستهدف أي ورشة المستهلكين بمناهج علمية و برامج دقيقة.

كما يشير إليه أحد الباحثين إلى التسويق بالغزو العلمي و المزيج للأسواق و هو استعداد ذهني يستحضر المعرفة السابقة بوضع السوق، لتحديد الخصائص للسلع و الخدمات المطلوبة، و الطريقة المعتمدة لتسويقها[3].

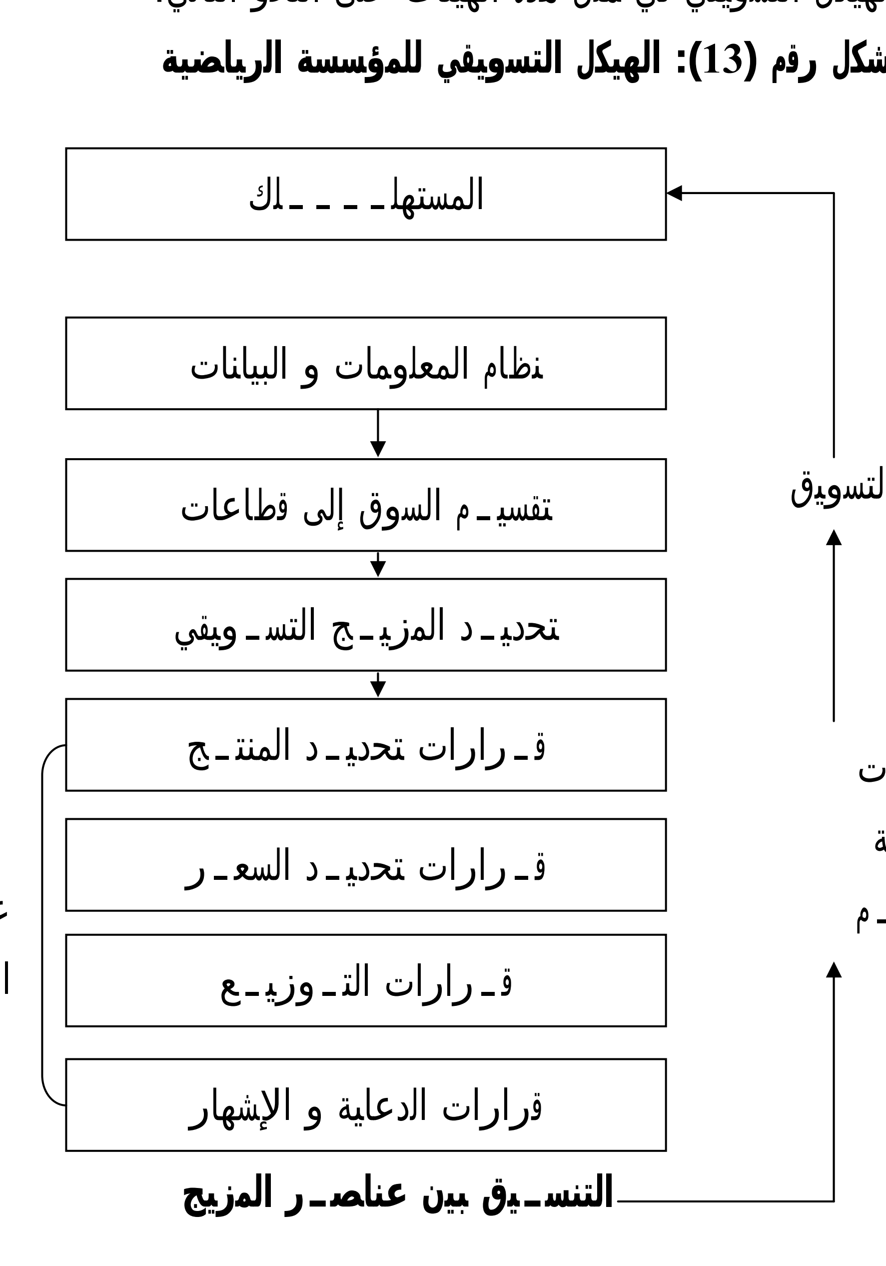
---

[1] : Encyclopédie : Microsoft Encarta 2006 ,
[2] : KOTLER Philip : Marketing et Management, édition nouveau horizon, Paris 1995, page 42.
[3] : KARIEF : Le Marketing en action, édition fayared manne, France 1970, page 26-27.

**3-12-2- هيكل التسويق في المجال الرياضي:**

يتشكل الهيكل التسويقي في مثل هذه الهيئات على النحو التالي:

**الشكل رقم (13): الهيكل التسويقي للمؤسسة الرياضية**




**المصدر:** عصام بدوي: موسوعة التنظيم و الإدارة في التربية البدنية و الرياضية، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة 2001، صفحة142.

فتمر العملية التسويقية عبر المراحل المختلفة وصولا إلى غاية إرضاء المستهلك، بعد مراجعة الخدمة أو السلعة المقدمة من طرف الهيئة.

**3-12-3- التسويق و التجارة الرياضية:**

أكبر المؤسسات التي تعمل لتمويل الرياضة من خلال استغلال الهيئات الرياضية و أنواع الأحداث، للدعاية بمنتجاتها السلعية مثل المؤسسات العالمية ل: Adidas, Nike, CocaCola . فهي من اكبر ممولي الرياضة العالمية، و التحاليل المالية تصنفها إلى إعانات و هبات تمنح للأندية في شكل أموال، كذلك تجهيز هذه الأندية العالمية بمختلف اللوازم. و إدارة رؤوس الأموال المحصل عليها من طرف الممولين، يتم بدراسة ظرف الأسواق من ناحية الأسعار و أمثل طرق الاستغلال و استثمار هذه الأموال، في المناصب ذات المردودية. هذه الأعمال كلها أُدرجت في صنف واحد هو أعمال التسويق و التجارة الرياضية. التي من ورائها يستطيع القائم بالوظائف التجارية الحصول على أرباح مقابل ذلك. و حديثا أخذت التحليلات الاقتصادية للرياضة مجراها، و لم تؤدي في حقيقة الأمر مهامها كاملة إلى يومنا هذا، كون القطاع خاصة في الجزائر لم يعرف ازدهارا معتبرا في المعاملات لوجود فجوات كبرى في التمويل و من جهة أخرى و أكثر دقة في أعمال تسيير تلك الموارد المتوفرة لدى تلك الهيئات الرياضية.

**3-13- استثمار الأموال في المؤسسات الرياضية:**

يعني الاستثمار لرؤوس الأموال، تشغيلها في دورات بغية تحقيق قيمة مضافة، أي قيمة زائدة عن التكلفة تكون ضمن النتيجة الإجمالية، و تمثل القيمة المضافة ربحا. فاستثمار الأموال في المؤسسة الرياضية يعني زيادة رأس المال الموجود بمحفظتها، عن طريق توظيفه في مختلف الأنشطة الرياضية، في إطار تبادل المنفعة بين المستثمرين للأموال و الهيئات الرياضية. هذا يتم بهدف تحقيق الربح المادي باستمرار و الترويج السلعي و توفير السيولة.

و عمليات الاستثمار ينبغي أن تتم وفق مناهج علمية، يكلف بها ذوي الخبرات و الكفاءة العلمية، ليقوم بوظيفته بطريقة إستراتيجية تدر بالأرباح ضف إلى ذلك يجب أن تخفض من الأخطار الاستثمارية. و تشيع صيغة الاستثمارات المال في البلدان المتقدمة بشراء الأوراق المالية – الأسهم و السندات – من سوق تداولها المعروف بسوق رأس المال أو البورصة. هذه الأخيرة تدخل في معاملاتها الهيئات الرياضية ذات المركز المالي العالي، و المردود الرياضي المهم لكي يسمح تنقيطها بدخولها للبورصة. فتحصل على أموال تدعم بها نشاطاتها، مقابل شهادات إيداع. وعندما تحصل على العائد من وراء ممارساتها الرياضية، تكون حصة صاحب الأموال محددة قانونيًا. كما يستطيع صاحب الأموال المشاركة في قرارات المؤسسة إذا ما كانت بحوزته أسهم منها. و غالبا ما يكون مدى الاستثمار للأوراق المالية طويلا أي يتعدى السنة.

فالأكيد أن هذه الطريقة هي أنسب الطرق لدعم و تمويل أنشطة هذه الهيئات و أحدثها، لما تجسده من توفير المناخ الضروري لعمل المؤسسة. هذا يتم بحضور وعي اقتصادي و إطار قانوني يسهل هذه المعاملات. بعقد اجتماعات دورية بين أعضاء الهيئة و المستثمرين، لوضع الحلول للمشاكل المواجهة و إسناد مهمة السياسات الاستثمارية للجنة مختصة تقوم ببحوث عمليات، لمختلف الوضعيات المالية و معوقاتها.

لهذا ينبغي على المشرع الجزائري سن مواد قانونية تحفز الاستثمار في الأندية الرياضية بالقيام بالإجراءات التالية.

- إدارة المؤسسات الرياضية و توجيهها لسوق الاستثمار المالي، أي إعادة هيكلة شكلها الاقتصادي حيث يجب أن تتحلى بصفة شركة المساهمة. لعرض الحصص الاستثمارية و ضمان الاكتتاب فيها[1].

- اعتماد آليات تسويق مستحدثة، تسهم في تصريف منتوج المؤسسة الرياضية بناءً على المزيج التسويقي لإنتاج، تسعير، توزيع و ترويج المباريات و الأحداث الرياضية.

- اعتماد أحدث التقنيات المعلوماتية تغطي النشاط الرياضي، و تبرز مكانة المؤسسة الممارس فيها لاستقطاب مختلف المصالح كالرعاية و خدمات التأمين وغير ذلك.

- وضع نصوص و لوائح قانونية واضحة، تساند مهمة الاستثمار و تحدد النظم و الحقوق لحماية أصحاب الأموال، مقابل ذلك تشجع تمويل المؤسسة.

- عولمة الأنظمة الاقتصادية للهيئة الرياضية، بخصخصة أعمالها، إما بأسلوب كلي أو جزئي و كذلك تحرير السياسات و جعلها إستراتيجية للمؤسسة.

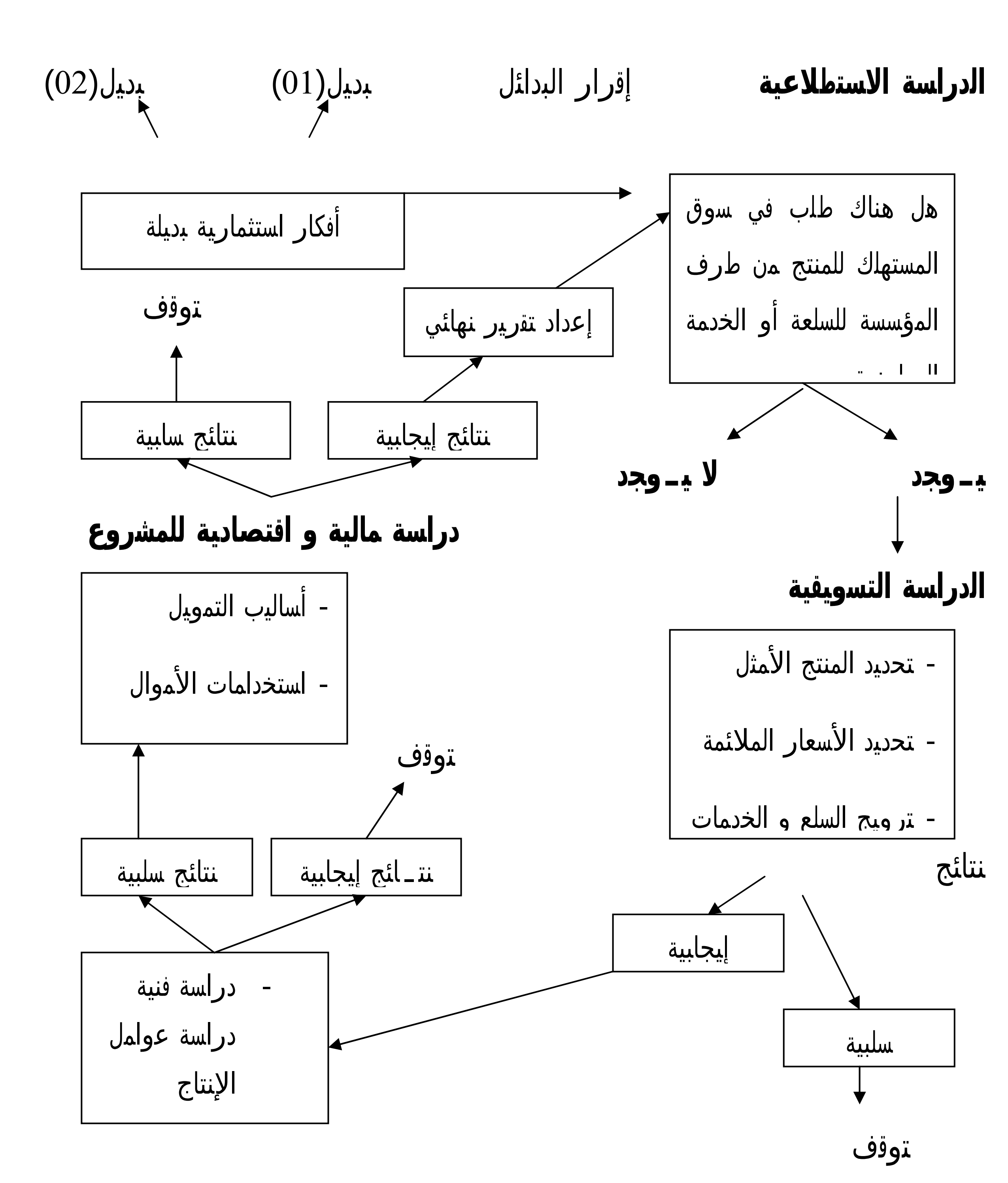
## 3-14- الدورة الاستثمارية للمؤسسة الرياضية:

الهيئة الرياضية الرائدة في ميدان الأعمال تنشأ فيها دورات استثمارية تمر عبر مراحل و خطوات تحدد فيها صلاحياتها المادية و المعنوية، أي على مستوى المردود الرياضي، و يمكن تلخيص أعمال الدورة الاستثمارية في المخطط التالي:

---

[1]: حسن أحمد الشافعي: الاستثمار و التسويق في التربية البدنية و الرياضية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية 2006، صفحة 69.

**الشكل رقم (14): الدورة الاستثمارية للمؤسسة الرياضية**



**3-15- المشاكل المالية المواجهة:**

يثبت التطلع الميداني لممارسة النشاط البدني الرياضي في مختلف الأندية الرياضية لأنها تواجه مشاكل مستمرة أو فجوات في النظام المالي المتبنى في المؤسسة نفسها ما يعرقل السير الحسن لهذه الأنشطة و تلخص في مجملها في الآتي:

- نقص الموارد المالية المخصصة للصيانة لكل من التجهيزات و الأدوات و حتى المنشآت و هذا ما ينتهي إلى عدم صلاحيتها العمل بعد فترة معينة.

- نقص الموارد الخاصة بتمويل الأنشطة حيث أن هذه الأخيرة تحتاج إلى موارد مالية للصرف عليها و بعدم توفر تلك الأموال تلغى البرامج المسطرة وإذا ما غطت بعضها قللت فرص تنوع الأنشطة و كذا كبح قدرات المتفوقين من اللاعبين ما يؤول إلى قصور القدرات، لذلك وجب خلق توازن في الميزانيات المالية بما يتناسب مع عد الممارسين .

- نقص الموارد المخصصة لتوفير الأجهزة والأدوات الرياضية و ضعف قيمتها إن وجدت و هي أهم المشاكل خصوصا مع استحداث الأجهزة و تضارب أثمانها و ما يمكن التحقق منه ميدانيا فشل البرامج عائد إلى عدم توفر الأجهزة و الأدوات و المنشآت الكافية[1].

- نقص الموارد المخصصة لاستحداث مجالات نشاط جديدة أو بمعنى مقابل الغطاء المالي غير كاف يقلص من عدد مجالات الأنشطة الممارسة، موازاة مع ذلك يستوجب ضغط التكاليف، و يرى أهمية توفير الاعتمادات المالية التي تكفي استحداث أنشطة جديدة لدفع العمل بغية الرقي و التطور.

- استخدام الموارد المالية للصرف على مستوى القسم الإداري، هذا يعني أن مصاريف الهيئة الإدارية المشرفة على عمل المؤسسة الرياضية، تبلغ كل الحصة المالية الممنوحة لكل المؤسسة. و بهذا لن يتسنى تحقيق الأهداف الجوهرية لممارسة النشاط البدني الرياضي، مثل الإعلان و هذا لا يعني إهمال هذه الجوانب و إنما النفقة عليها بالصورة التي تستوعبها ميزانيتها، في إطار منظم و قانوني يخضع للرقابة الصارمة.

إضافة إلى هذا، تبرز مشاكل أخرى كتباين مستويات التمويل، للمشرفين الفنيين و العمالة الكفوءة المتخصصة، و إهمال تمويل جوانب أخرى كالعلاقات العامة،

---

[1]: نبيه العلقامي: مرجع سابق الذكر، صفحة 132.

و النشاط التسويقي و الخدمات الطبية و غيرها. راجع إلى ضعف موارد التمويل بصفة عامة، و عدم تبني سياسات مالية فاعلة.

**3-16- تمويل النشاط الرياضي حسب المشرع الجزائري:**

نظرا للتحولات الاقتصادية و الاجتماعية الكبرى و مع الأوضاع التي تشهدها الشعوب و المجتمعات، جاء قانون 09/89 لكي يلغي الاحتكار الذي لعبته الدولة، ولمدة طويلة في تمويل و تسيير مختلف المؤسسات عن طريق تمويل النشاطات الرياضية و استقطاب الخواص و الشركات العامة، للاستثمار في هذا القطاع، دون استثناء الشركات الوطنية و الأجنبية الخاصة.

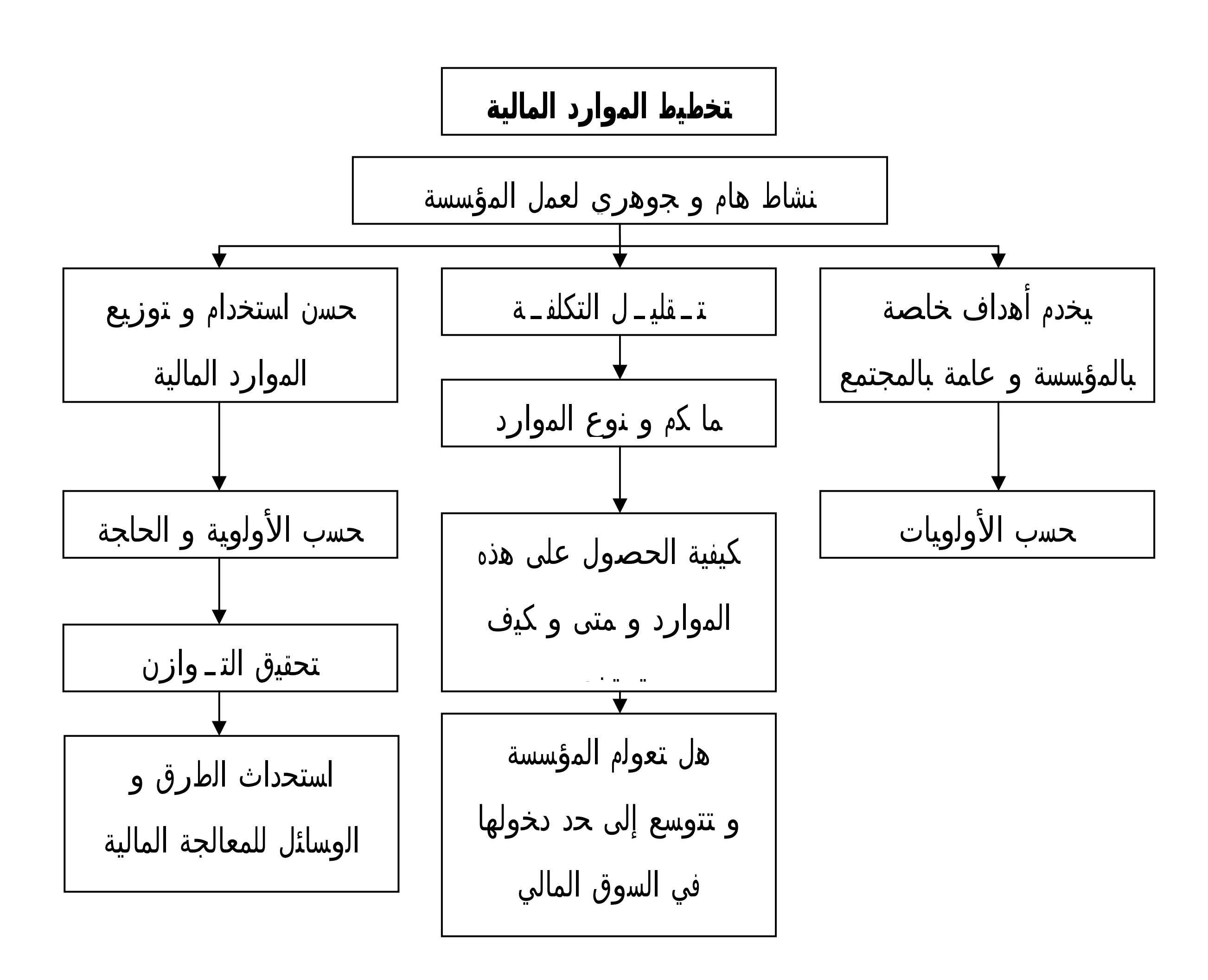
هذه السياسة هي تحول معاكس بالنسبة لقانون 76/81 الذي يرجع تمويل الدولة، و تسييرها للقطاع الرياضي و ما نتج عنه من اختلال في المركز المالي للأندية و ضعف مستواها في ساحات المنافسات الوطنية لا سيما الدولية.

فالملاحظ أن هناك فجوات كبرى يعاني منها المشرع الجزائري فيما يخص عملية تمويل القطاع الرياضي بما فيه الأندية المحترفة رغم التشريعات الواردة في الأمر 03/89 و القانون الوارد بعده في 09/95 . إلى أن أتى آخر مشروع يدعم المجال الرياضي و يدفع العمل التمويلي " السبونسورينغ الرياضي " بنصوص قانوني أكثر وضوحا. تسنى من خلال قانون 10/04 للهيئات الرياضية إنشاء رأس مالها من موارد ثلاثة رئيسية، تشمل لدعم الدولة و دعم القطاع و المؤسسات الاقتصادية الخاصة و كذلك العائدات من وراء أعمالها و مختلف الأحداث الرياضية. فأصبحت الهيئات الرياضية تحمل هي الأخرى الشكل الاقتصادي المبني على الجمع بين العديد من عوامل الإنتاج و مفاعلتها بغرض تحصيل العائد المادي.

**3-17- تسيير و إدارة الموارد المالية وظيفة إستراتيجية:**

وظيفة تؤديها هيئة معينة في المؤسسة، بتحديد كم و نوع رؤوس الأموال التي تحتاجها الآن و مستقبلا وفقا لنوع الأعمال و الأحداث. و يتم تخطيط الأمثل للموارد المالية و تسييرها الرشيد وفق سياسات المؤسسة التي تتعلق بصفة مباشرة بالأهداف و ذلك عبر خطوات مرتبة يمكن تلخيصها في الشكل التالي:

**الشكل رقم (15): هيكل تخطيط الموارد المالية**



و تكمن أهمية الإدارة المالية فيما يلي:

- تحديد الاحتياجات من الأموال.
- تحديد السيولة اللازمة و الناتجة.
- التكيف المستمر و تحقيق النتائج.
- التنبؤ بالمشكلات و الأوضاع المختلفة.
- وضع خطط و برامج للتدبير.
- و الأسمى من كل هذا تنمية الموارد المالية و مراعاة الأهداف.

## 3-18- المهام الإدارية المالية:

### 3-18-1- وظائف المدير المالي:

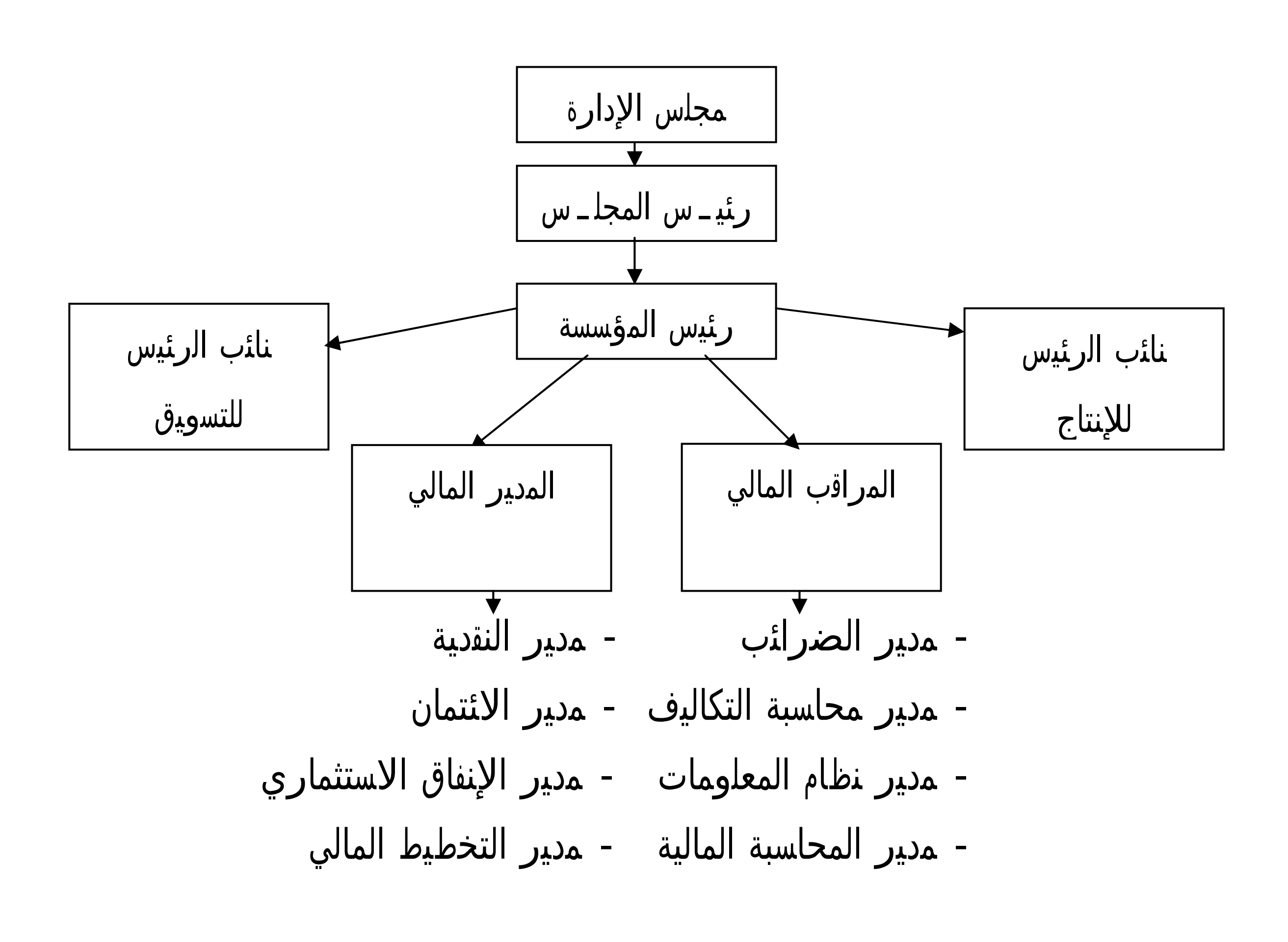
إن من أسمى الوظائف الإدارية داخل المؤسسة هي وظيفة الإدارة المالية، و تتم بناءً على سلم تسلسل المهام، نجد فيه المراقب المالي و أمين الخزانة. فتكمن مهمة المدير المالي في مسؤولية إدارة التدفقات النقدية، و اتخاذ قرارات الإنفاق الرأسمالي و الاستثماري و وضع الخطط المالية[1]. و يعين المدير المالي في مهمته المراقب المالي صاحب الوظائف المحاسبية و أنظمة المعلومات.

فيجدر بمدير الشؤون المالية خلق قيمة و مركز مالي عالي، من خلال الإنفاق الاستثماري السديد و التمويل و توزيع الأرباح. و يتوضح لنا التنظيم الإداري لوظيفة التمويل في الشكل التالي:

---

[1]: محمد صالح الحناوي: الإدارة المالية و التمويل، الدار الجامعية – طبع، نشر و توزيع- ،÷ الإسكندرية 2000، صفحة 21.

**الشكل رقم (16): خريطة تنظيمية مثالية تظهر وظيفة التمويل و الإدارة المالية في المؤسسة**




**المصدر:** محمد صالح الحناوي، مرجع سابق الذكر، صفحة 22.

فعموما تشمل وظائف المدير المالي على الآتي[1]:

- توقيع الحوالات المالية مع المدير العام.
- إعداد الموازنات المالية عن السنة المالية المنتهية و مشروع الميزانية للسنة التالية.
- الاعتناء بالدفاتر و المستندات المالية في الإدارة لتكون تحت الطلب من الجهات المختصة.

---

[1]: فائق حسني أبو حليمة: الحديث في الإدارة الرياضية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمّان 2004، صفحة 234.

- استلام الإيرادات حسب القواعد المالية و إيداعها في البنك المعتمد من طرف الهيئة الإدارية.

- وضع الحسابات الختامية للسنة المالية المنقضية و إعداد مشروع ميزانية السنة اللاحقة.

**3-18-2- مهمة أمين الصندوق المالي:**

أمين الصندوق المالي هو المسؤول عن المحفظة و الأمور المالية في الهيئة و الذي يتولى مهام:

- إعداد و تقديم الميزانية التقديرية للنادي أو المؤسسة بصفة عامة إلى مجلس الإدارة لكي يناقشها و يعتمدها إن واءمت الأوضاع.

- مراقبة تنفيذ الميزانية المعتمدة و التدقيق على مراكز الصرف للتأكد من عدم تجاوزها للميزانية.

- رفع أمور الصرف الطارئة ، و التي لم تعتمد في الميزانية أي مركز من مراكز الصرف إلى مجلس الإدارة، مشفوعة بملاحظاته لمناقشتها و إقرارها.

- تقديم تقرير مالي شهري يبين فيه المبالغ المنفقة من طرف الهيئة و كذلك العقود النقدية مع مختلف العملاء.

- التوقيع على كافة المراسلات المالية التي تجريها المؤسسة مع الجهات الرسمية و غير رسمية [1].

- الإشراف على إعداد الميزانيات الختامية في نهاية العام مع مدققي الهيئة المعتمدين و تقديمها إلى مجلس الإدارة للمناقشة و الإقرار.

- الاحتفاظ بالسجلات و المستندات و الدفاتر المالية.

- صرف رواتب اليد العاملة في الهيئة.

- تنفيذ القرارات المتعلقة بالأمور المالية.

- الإشراف على موظفي المحاسبة و المخازن.

و من مهامه الرئيسية و الجد هامة ضمن باقي وظائف المؤسسة، نجد إعداد الميزانية بدءً بالتقديرية لعمل المؤسسة، و المتضمنة بيان الدخل المتوقع و المصاريف المنتظرة. و الخطوة الأولى لإعداد الميزانية التقديرية هي تحديد التكاليف و تحديد التمويل

---

[1]: فائق حسني أبو حليمة: مرجع سابق الذكر، صفحة 307.

المخصص لذلك. حيث أن التكلفة التقديرية مصنفة إلى التكاليف الثابتة و التكاليف المتغيرة. فالتكاليف المتغيرة أو الطارئة هي التي تختلف حسب الظروف مثل التجهيزات المستحدثة و وسائل الاتصال، و التكاليف الثابتة نجد منها الأجور و عملية التسويق عبر مختلف وسائل الإعلام، من مصاريف التنظيم، التأمين، المحاسبة و المصاريف القانونية.

**3-18-3- من مهام مجلس الإدارة المالية:**

يتعين على مجلس الإدارة المالية للمؤسسة أن يعد خلال مدة لا تزيد عن ثلاثة أشهر من انتهاء السنة المالية الحسابات و البيانات التالية لعرضها على الهيئة العامة للمؤسسة[1]. فيتولى:

- الميزانية السنوية العامة للمؤسسة و حساب أرباحها و خسائرها، و مقارنتها بالسنوات المالية الماضية و المصادقة عليها من طرف مدققي حسابات المؤسسة.
- إخضاع هاته البيانات للمراقبة و إعداد تقرير محاسبي كل ستة أشهر لبيان المركز المالي و النتائج و توفيرها للسوق لغرض إبراز الوضعية الاقتصادية للمؤسسة في إطار العلاقات العامة الداخلية و الخارجية.
- الاجتماعات المستمرة لمداولة النتائج و إيجاد الأخطاء و تصحيحها إذا اضطر الأمر ذلك.
- العمل بنظام محاسبي دقيق ينظم الحسابات و يحفظها في السجلات و الدفاتر وفق الأصول المحاسبية، باعتماد الدراسات الكمية الواردة ضمن المستندات و الدفاتر و غيرها من الوسائل.

**3-19- أهداف التسيير المالي للنادي الرياضي:**

يهدف التسيير المالي في الهيئة الرياضية إلى:

- ضمان عدم الخروج عن الحدود المرسومة من قبل السلطة التشريعية عند التصرف في الميزانية.
- ضمان التنفيذ دون إسراف و لا تبذير للأموال.
- الدقة في التقدير لتحقيق التوازن.

---

[1]: عبد الحليم محمود كراجه و آخرون: محاسبة الشركات، الطبعة الأولى، دار الأمل للنشر و التوزيع، عمان 1991، صفحة 193.

- التنسيق بين أقسام الجهاز الإداري، و توفير مواءمة مهنية في المؤسسة ذاتها ى و التكامل.
- سلامة محيط ممارسة النشاط الرياضي و تحقيق وسط يعمل فيه " الرياضي المنتج ".

**3-20- الأساليب العلمية لاتخاذ القرار الإداري المالي:**

نظرا لانتشار ظاهر التخصص نحو التكنوقراطية أو ما يصاغ بتحكم فئة من المختصين و الفنيين في الإدارة، ذوي المهارات و الكاسبين للطابع العلمي في شأن اتخاذ القرارات. و من أهم الأساليب و النظريات العلمية التي يرى العلماء أنها تسهم في عقلانية اتخاذ هذا النوع من القرارات و هي:

- بحوث العمليات.
- أسلوب شجرة القرار.
- أسلوب التحليل الحدي.
- نظرية المباريات الإدارية.
- و أسلوب دراسة حالة.

إضافة إلى الأساليب التقليدية المتمثلة في الخبرة، إجراء التجارب، البداهة و الحكم الشخصي و كذا دراسة الآراء و الإقتراحات.

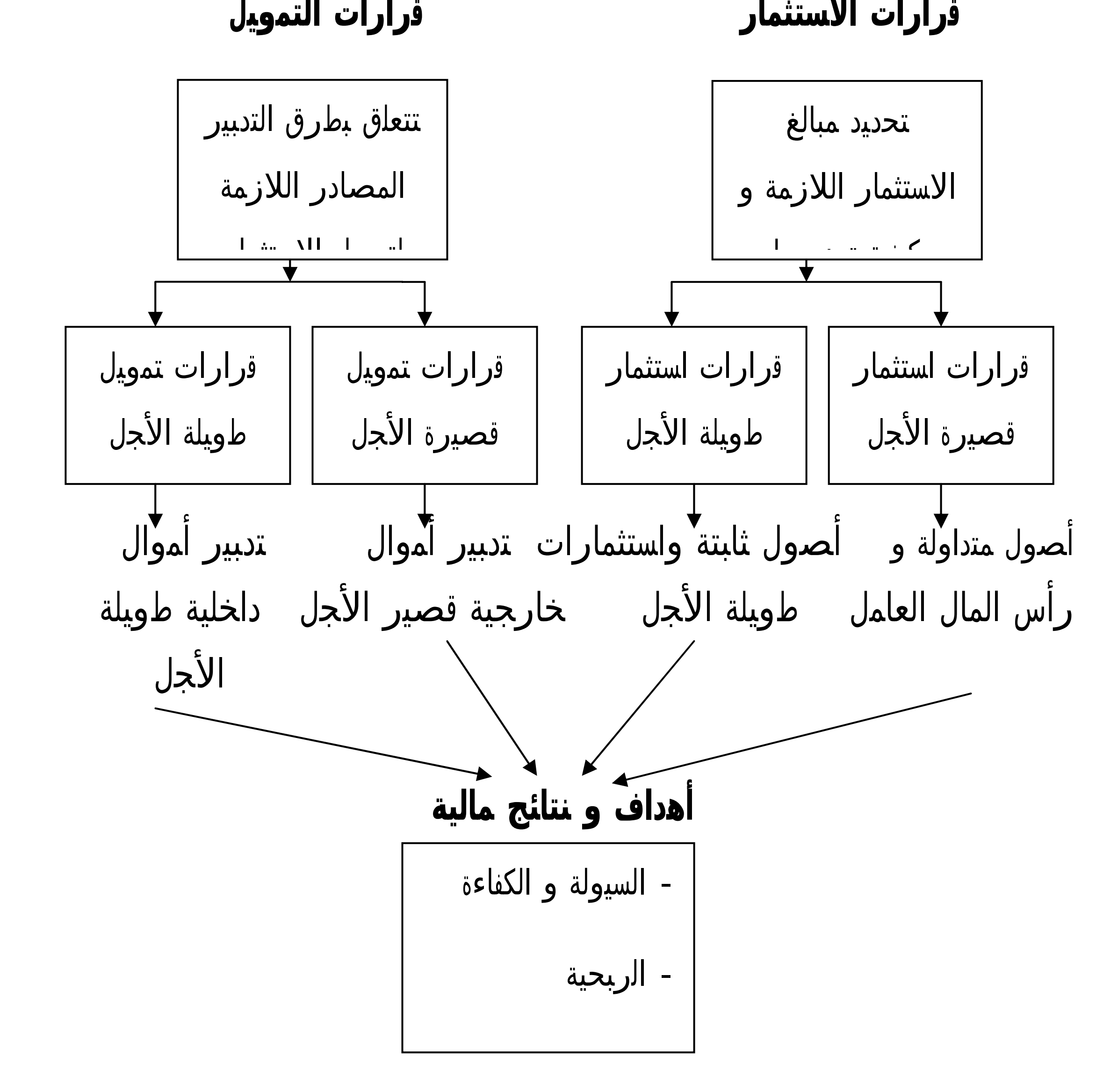
**3-20-1- القرارات المالية:**

على المسير المالي أن يقوم بدراسة حاجة المؤسسة للحصول على منفعة الأصل أو ما بحوزة الهيئة. و اتخاذ القرار المالي يتمثل في إقرار شراء الأصل الثابت أو استئجاره و الأصل الثابت يشمل المنشآت و المعدات و الأدوات[1]. و تختلف الآراء فيما يخص سياسة إنفاق الأموال و استثمارها في تحصيل مثل هذه الأصول. فأحيان يتم إقرار استئجارها عوض شرائها، دون الاضطرار لتحمل مسؤوليات امتلاكه، و الاستثمار الرأسمالي يعني إنفاق الأموال لشراء الأصول الثابتة و كل ما يلزم الهيئة لغرض تحقيق هدفها الأساسي ألا و هو خلق القيمة المضافة.

[1]: زياد رمضان: مرجع سابق الذكر، صفحة 283.

**3-20-2- أنواع القرارات المالية:**

**الشكل رقم (17): أنواع القرارات المالـية**



## 3-21- تحليل SWOT آلية إستراتيجية للتسيير المالي في المؤسسة:

خلال القيام بالعمل الإداري للإمكانات في المؤسسة و بعد القيام بعمليات تحليلية، يتوفر المسير على مجموعة هائلة من المعطيات، هذه الأخيرة تمثل وسيلة يستخدمها المسير لإعداد الإستراتيجية في المؤسسة حيث يؤدي خطوة أولى لمرحلة التخطيط الإستراتيجي. فتحليل SWOT أو تحليل (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص المتاحة و المخاطر المحتملة) تتم بفحص الكم الهائل من المعطيات التي تم تجميعها خلال المرحلة التحليلية ثم إخضاعها لتحليل SWOT إذ هذا الأخير يساعد على توضيح و جهات و أهداف الأعضاء في مجموعة العمل و يحرك الخطة المرسومة مبدئيا، كما يعتبر كذلك أسلوبا لقياس التقدم و النجاح، و يمكننا تفهم تحليل SWOT في العناصر المتضمنة في الجدول التالي[1]:

| نقاط القوة | نقاط الضعف |
|---|---|
| ما النقاط التي يتميز فيها الفريق بالكفاءة؟ ما هي العناصر التي يكون فيها عمل الفريق جيدا بشكل حقيقي؟ | ما النقاط التي تبين عجز الفريق أو احتياجه في الموارد أو الإمكانات؟ أين تكمن نواحي العيوب والنقص على مستوى الميزات التنافسية؟ |
| **الفرص المتاحة** | **المخاطر المحتملة** |
| كيف يستطيع الفريق رفع حجم المبيعات للعملاء و تحسين خدماته البحث عن الأسواق الأخرى المتاحة أمام الفريق | كيف يمكن لمنتجات أو خدمات أخرى أن تتفوق على منتجات الفريق و خدماته؟ ما الأسواق التي تنهار حاليا؟ |

[1]: مجلة يورك بريس: التفكير الإستراتيجي، سلسلة الإدارة المثلى، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت 2002، صفحة 26

إلى جانب هذه العناصر يجب على الإداري إطلاع أعوانه على موجز تحليل swot الخاص بالمؤسسة للمساهمة في توضيحه و إعادة النظر إذا ما تطلب الأمر ذلك. و التمكن من توثيق نتائج صحيحة و مفيدة حيث يتم خلاله تحديد الظروف و المواقف الكامنة وراء الافتراضات التي قامت عليها الخطة، كما يجب مراجعتها بشكل دوري و تحديثها حتى تظل فعالة و مؤثرة.

**3-22-التخطيط الإستراتيجي للموارد المالية في الأندية الرياضية:**

أول وظائف الإدارة في المؤسسة هي التخطيط، و في نفس سياق عوامل الإنتاج يتم تخطيط رؤوس الأموال وفق مبادئ دقيقة، توجه تشغيل الأموال إلى أحسن استغلال و استخدام، لإعطاء أجود النتائج ذات النوعية و أرقى الخدمات.

فعملية تخطيط الموارد المالية مبنية على مبادئ أساسية، أولاها مبدأ إرضاء المستهلك. و منه على المديرين العاملين في المجال الرياضي، أن يتخذوا هذا المبدأ بعناية و استمرار حيث أن زيادة الطلب على السلعة أو الخدمة يتم بمعيار جودتها. و بهذا فإن وظيفة تخطيط الموارد المالية تتطلب اتخاذ قرارات واعية و رشيدة لتفادي الإسراف في النفقات و مراقبته. فكان السبب الرئيسي لفشل معظم المشاريع الرياضية، الخلل في تخطيط رؤوس الأموال، فالخطة المالية يجب أن تتطور باستمرار للوصول إلى تحقيق أحسن النتائج بأقل ممكنة. لذلك وجب أيضا أن تكون واضحة و شفافة في تصميم النفقات و تحديد الأهداف، و يجب أن تقترب و ترتبط بشكل مباشر بديناميكية العمل الإنتاجي لتكون ذات مصداقية و دقة. أي رأس المال يجب أن تكون منافذه مثمرة للحصول على أقصى إشباع و هو السلوك العقلاني لمسير قطاع المالية في أي هيئة. فإذا غاب مقياس الجودة و الإرضاء في الخدمة الرياضية أو السلعة المعروضة، يؤثر ذلك مباشرة على حجم الدخل المرتقب.

فرواد العمل التسويقي في المؤسسة، يأتي دورهم مباشرة بعد المخططين الماليين. حيث يلتزم تدخلهم لتطوير المنتج الرياضي بالتأثير المباشر على أصحاب

الوظيفة المالية. فهي أنجح الوسائل لتحقيق أهداف المؤسسة و الذي يرتكز أساسا على زيادة الدخل[1]. وتخطط الإمكانات في المجال الرياضي على النحو التالي:

- وضع الأولويات في استخدام المتاحات المادية و التخطيط لها حسب الحاجة.
- تحديد الإمكانات حسب توفرها طبقا لحاجة و خصائص المؤسسة.
- المشاركة في التخطيط من قبل كل الأعضاء في الهيئة من عمال و مستفيدين.
- وضع إستراتيجية مالية معولمة وفق مقاييس المواءمة.

## 3-23- الأسلوب الإداري المفتوح للماليات سياسة إستراتيجية في المؤسسة:

هذا الأسلوب الإداري للماليات هو نظام انتشر بشكل كبير في السنوات الأخيرة حيث يتركز على صيغة الاتصال (Feed-Back) و الشفافية أي الإعلان عن أرقام العمليات و النسب و المؤشرات المالية المتعلقة بالنشاط المالي للمؤسسة لكل الأفراد فيها بغاية التحسيس إدراك الأوضاع من كل طرف أو فرد، ففي حين أن بعض الشركات تفضل أن تحتفظ بالوضع المالي في طي الكتمان، تكون شركات أخرى تحرص على إعلام موظفيها بالوضع المالي، هذا بهدف المشاركة في الأعمال، أي يهدف هذا النظام كذلك و في الأساس إلى ضمان أن كلا من الرؤساء و المرؤوسين يرون أنفسهم متضمنين بمجموعة عمل واحدة يسودها التعاون. و من خلال هذا النظام كذلك يتمكن الموظفون من اتخاذ قرارات أفضل متعلقة بمساهمتهم من أجل تحقيق مصلحة المؤسسة، عكس السرية و التي تسبب الصعوبات كما تهمش القدرات و المبدعين، و لكن نشر المعلومات بالوضع المالي للمؤسسة لا يعد كافيا حيث يجب حسن استخدامها.

فالأسلوب الإداري المفتوح للماليات يعد مبدأ أو سياسة إستراتيجية من ناحية تخويل السلطة للموظفين للتصرف في تحسين الأوضاع و تحقيق التميز و تنمية المشاريع على أن يكون الأفراد مسئولين على آدائهم.

و الإستراتيجية بعد ذلك تستدعي إجراء المراجعة و التدقيق لإدخال تصحيحات و تعديلات إذا ما تطلب الأمر ذلك لهدف التطوير و التنمية المستمرة.

---

[1]: كمال الدين عبد الرحمن درويش، محمد صبحي حسانين: مرجع سابق الذكر، صفحة 29.

**3-24- الميزانية كآداة تخطيطية للنشاط في النادي الرياضي:**

يجب مراعاة تخطيط النشاط بالأندية الرياضية باعتماد الوسيلة الفاعلة و التي تمثل الميزانية. فالتعرف على عناصر و مراحل الميزانية الرسمية للنادي الرياضي، عملية دقيقة كما أنها تبنى على وظائف مدخلات و مخرجات. ونصت الدراسات السالفة أن الموازنة العامة للأنشطة الرياضية تحقق التوزيع لإعداد الأجهزة و المنشآت الرياضية المختلفة للألعاب الرياضية، و تعمل على توزيع الثروة و الرواتب على العاملين بالهيئة. و يمكنها تحقيق الاستقرار و التقدم في مختاف الألعاب الرياضية و بهذا تحصيل العائد المادي المعتبر، و الفترة المحددة للميزانية تتلاءم مع تقدير الإيرادات العامة للنادي و الخاصة بالأنشطة الرياضية[1].

إلا أنـه توجـد بعض المتغيرات الدخيـلة على الأعمـال في الهيئة على مستوى القسم المالي، هذه المتغيرات تعيق العمل لعدم الاعتماد على كل المبادئ المحاسبية للموازنة، كالتدفقات النقدية و عمليات التمويل المتأخرة، وعدم توفر المعلوماتية الدقيقة التي تتسنى من خلالها الرقابة و التوجيه الرشيد و العقلاني. و مقابل هذا توجد طرق و حلول صدرت عن الاتجاهات الحديثة للموازنة، حيث أوصت هذه الأخيرة بالاهتمام بميزانية النشاط الرياضي ضمن الأندية حتى يمكن تحقيق الاستقرار و التطور، بتخصيص هيئة مستقلة مسؤولة عن الرقابة المالية.

فميزانية النادي الرياضي تتسم هي الأخرى بنفس صفات ميزانية المؤسسة الاقتصادية، حيث تقوم مثلها على التوزيع و مبادئ مشتركة تشمل منها:

- عدم خصم النفقات: لأي نشاط معين أو قسم من الإيرادات نظرا لشمول الموازنة.
- عدم تخصيص الإيرادات: أي لا يتعلق مورد معين جزئي لفرع معين بناءً على قاعدة شيوع الموازنة و إجماليتها.

---

[1]: حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية لإدارة و فلسفة التربية البدنية و الرياضية – الإمكانات في المجال الرياضي -، مرجع سابق الذكر، صفحة 212.

### 3-25- المحاسبة المالية وسيلة لتسيير الأموال في المؤسسة الرياضية:

مثلها مثل باقي المؤسسات فالهيئة الرياضية تتطلب حضور عامل إداري مهم، يهتم بالمحاسبة المالية المتخصصة، حيث لا يقتصر دور القسم الإداري في تشغيل الأموال، و إنما تحقيق أهداف المؤسسة يتطلب تصميم محاسبي منظم و دقيق، يصدر تقارير مالية بصفة دورية، يصنف فيها كل من الموارد و الاستخدامات. وهكذا يتضح أن للمحاسبة المالية المعمول بها في المؤسسة عامة و الرياضية خاصة، تمثل محرك المركز المالي لأنها تدرس المتغيرات بصفة كمية وفق منهج معين، يشتمل على بناء الميزانية المالية بعد تبويب الموجودات و المطالب، و تصنيفها باعتماد المخطط المحاسبي المتفق و المشرع به من طرف الهيئات التشريعية، إما بجانب الموارد أو الاستخدامات. و بهذا تعيين كل من متطلبات عمل النادي الرياضي و موجوداته المالية، ركيزة أساسية لتوجيه التدفقات المالية و استخدامها في الاستثمار الأمثل لكي تدر بمردود رياضي بدوره يجلب رؤوس أموال مهمة للهيئة نفسها.

و عملا بالمناهج العلمية للحصول على البيانات المحاسبية المطلوبة، بغية استقرار النتيجة المحصلة و تطويرها، يعتمد أسلوبين أساسين هما الأسلوب الإحصائي المعروف بالكشوف المالية، و الأسلوب المحاسبي الذي يعتمد على الدفاتر المحاسبية[1]. لإصدار المعلومة المحاسبية تعبر عن حقيقة الوضعية المالية للمؤسسة، كون هذه الأخيرة تسمح بتحديد المسار المعلوماتي، لمعرفة الجوهر الاقتصادي لنشاط المؤسسة و إسنادها لصناع القرار. حيث في اقتصاديات المؤسسة لا يكتسي أي مفهوم صيغة عملية، إلا إذا أمكن ترجمته إلى مصطلحات محاسبية[2]. هذا لصالح داخل المؤسسة و محيطها الخارجي، بهدف استقطاب المهتمين من مستثمرين و ممولين و غيرهم توفر لهم المعلومات المحاسبية. و أصبحت في الآونة الأخيرة تعد الركيزة الأساسية المعتمدة لأهميتها في ترشيد القرارات[3]. فيمكن إعطاء صورة واضحة عن الوضعية المالية و المعاملات المجراة في المؤسسة. هذه الأعمال يجب إنجازها كلها بناءً على مبادئ

---

[1] : PEYRELEVADE Jean : Economie d'entreprise, édition Fayard, France 1989, page 43.

[2]: رضوان حلوة حنان، جبرائيل كحالة: المحاسبة المالية المتخصصة، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان 1995، صفحة 12.

[3] : VERNIMMEN Pierre, QUERY Pascal, CEDDAHA Franc : Finance d'entreprise – Analyse et gestion- , édition Dalloz ; France 2000, page 71.

محاسبية، كاستمرارية النشاط و دورية النتائج و استقلالية الدورات المحاسبية و الحيطة و الحذر، و مبدأ المعلومة الجيدة المفيدة الموفرة لقسم التسيير المالي.

لهذا إن اتخاذ القرارات المالية الرشيدة، مرتبطة بنوعية المعلومة المحاسبية و درجة مصداقيتها، بغية تشخيص الوضعية المالية، و بهذا توجيه رؤوس الأموال و تسييرها بإحكام في المؤسسة.

**3-26- السياسة المالية الإستراتيجية:**

تمثل السياسة المالية الإستراتيجية مجموعة المبادئ و المفاهيم التي تحكم و توجه النشاط الخاص، بتقدير الاحتياجات المالية للهيئة الرياضية و الحصول على الأموال اللازمة لتغطية المتطلبات ضمن نشاطاتها و استخدامها الاستخدام الأمثل و الرقابة على هذا الاستخدام[1].

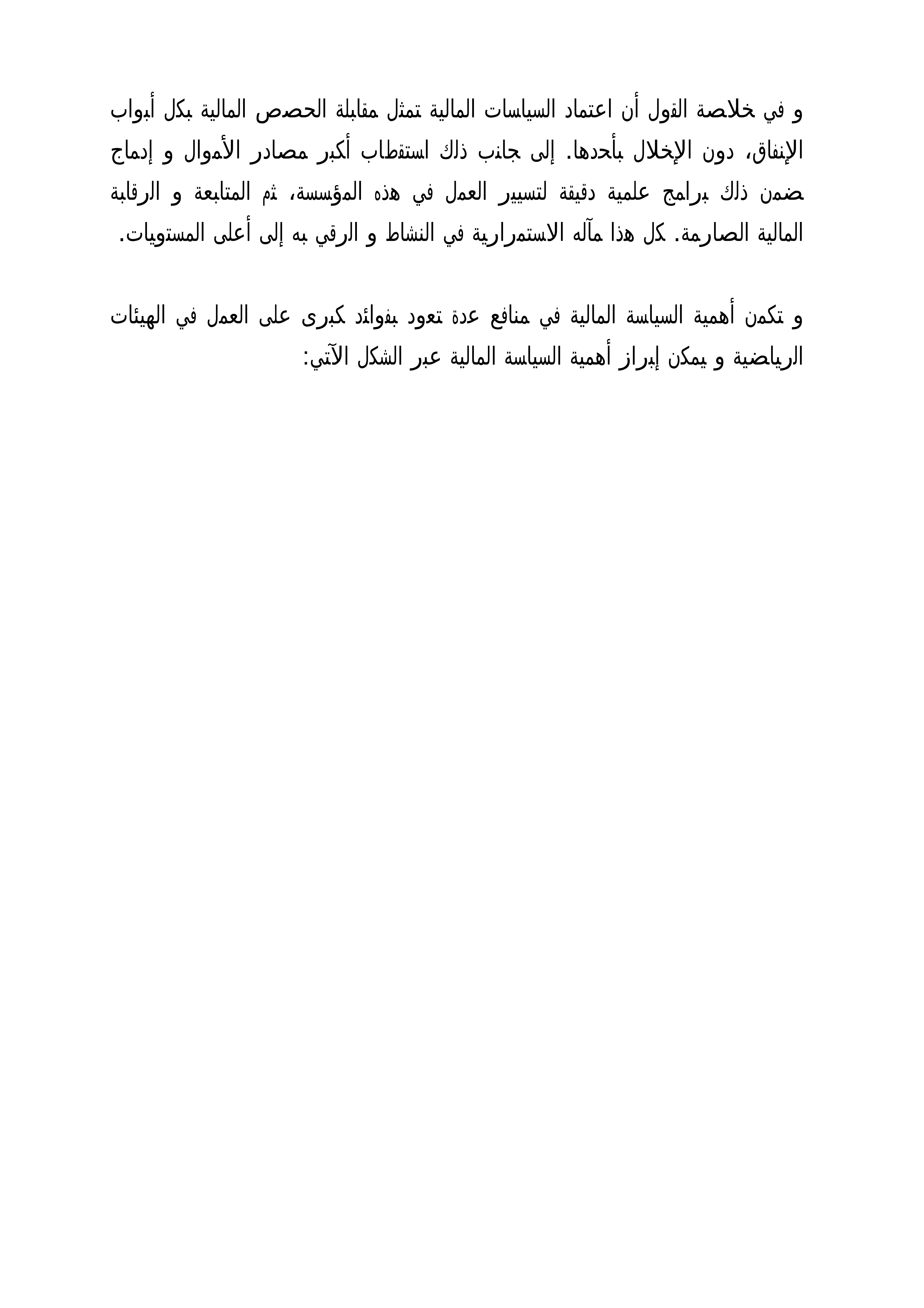
و التحكم في السياسة المالية ينعكس مباشرة على نوعية المردود في المؤسسة الرياضية و استمرارية نشاطها، وفق حدود معينة. كالإطار الزمني المسمى بالسنة المالية التي تبدأ في بداية العام و تنتهي في نهايته. حيث ضمنها تتحدد ميزانية كل مؤسسة رياضية، تصنف ضمنها الموارد كالرسوم و الاشتراكات و الإعانات الحكومية و التبرعات و الهبات و التمويل الخاص. و مقابل ذلك تصنف الاستخدامات من نفقات التجهيز و الإدارة و مختلف التكاليف.

و من المبادئ التي تكني السياسة الفاعلة نذكر على سبيل المثال:

- عدم جواز إنفاق المؤسسة لأموالها في غير الأغراض الناشئة من أجلها كما يستحب استغلال الفائض من الإيرادات لضمان مورد آخر ثابت، في أعمال محققة للربح.
- معايرة الميزانيات المحاسبية و مراجعتها دوريا من خلال التدخل بميزانيات تعديلية إذا استلزم الأمر ذلك.
- فصل حصة من القيمة المضافة و تنصيبها قيد التوزيع على أعضاء المؤسسة لأجل تحفيزهم للعمل باستمرار و تطوير نشاطهم.
- ضغط التكاليف إلى أدنى ما يمكن، للتحكم في النفقات مقابل ذلك تلبية أكبر عدد ممكن من الحاجات المتزايدة و رفع مصادر الموارد المادية و المالية خاصة.

---

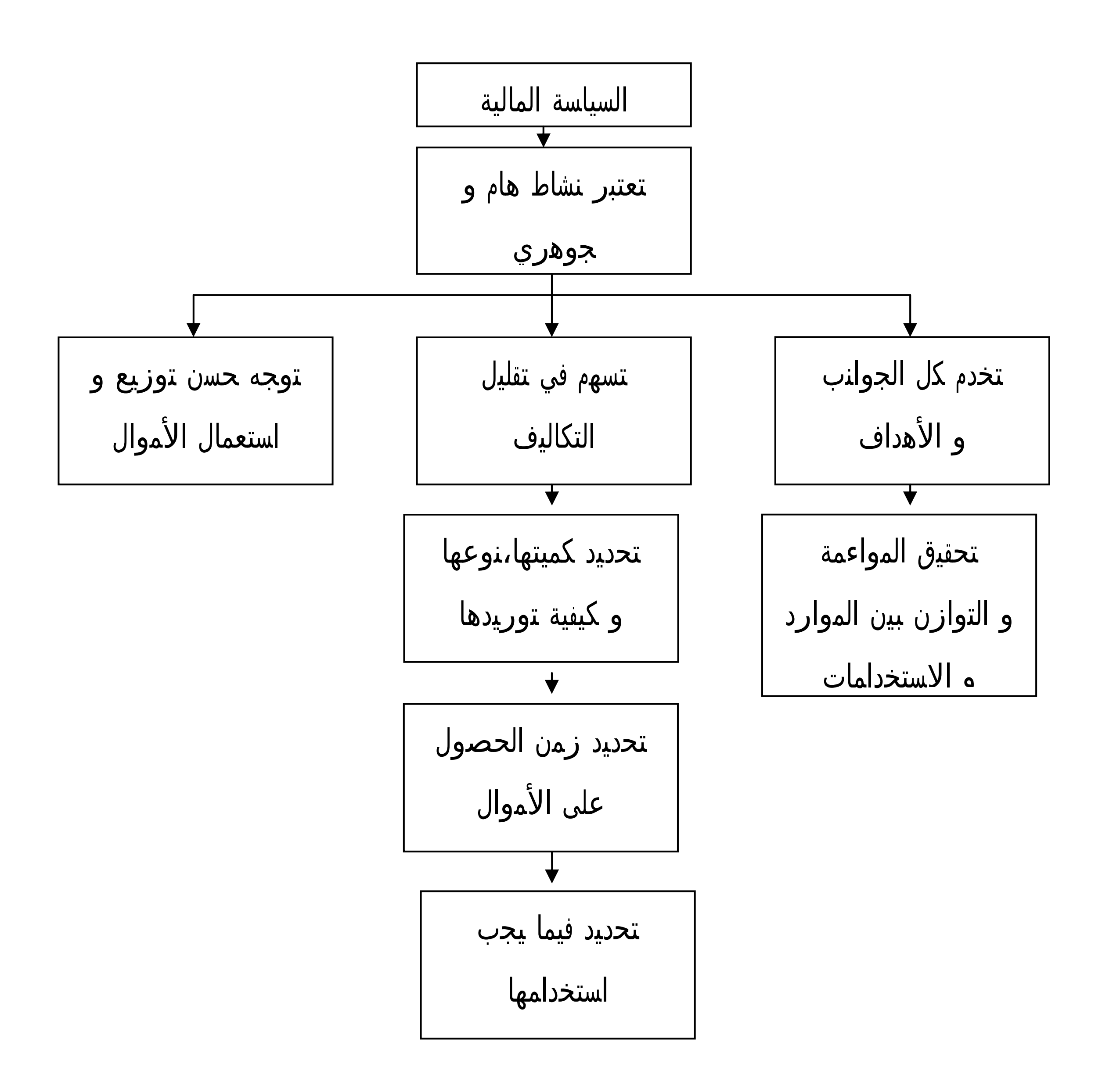
[1]: نبيه العلقامي: مرجع سابق الذكر، صفحة 129.



و في خلاصة القول أن اعتماد السياسات المالية تمثل مقابلة الحصص المالية بكل أبواب الإنفاق، دون الإخلال بأحدها. إلى جانب ذلك استقطاب أكبر مصادر الأموال و إدماج ضمن ذلك برامج علمية دقيقة لتسيير العمل في هذه المؤسسة، ثم المتابعة و الرقابة المالية الصارمة. كل هذا مآله الاستمرارية في النشاط و الرقي به إلى أعلى المستويات.

و تكمن أهمية السياسة المالية في منافع عدة تعود بفوائد كبرى على العمل في الهيئات الرياضية و يمكن إبراز أهمية السياسة المالية عبر الشكل الآتي:

**الشكل رقم (18): أهمية السياسة المالية في المؤسسة**



### 3-27- كيف تؤثر البيئة الاقتصادية على القرارات المالية في المؤسسة الرياضية:

إن من عناصر البيئة الخارجية التي يعمل بها المدير المالي و لا سيطرة له عليها التطورات الاقتصادية معاصرة[1]. و الصحيح أن الظروف المعاشة بداخل المؤسسة هي الأولى اعتبارا أثناء إصدار القرارات المالية المتعلقة بالموارد و الاستخدامات، بمختلف أبوابها و من أهم هاته العناصر المؤثرة نجد التضخم المخل في تقييم الموجودات المالية لدى المؤسسة، و المخل كذلك في تسيير التمويل عن طريق التدين أم النفقة من رأس المال الخاص. و بهذا لا يسمح بإعطاء تقييم دقيق للمشاريع، لذلك يجب على المحاسب المالي المعتمد من طرف المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار التغيرات الممكنة في قائمة المركز المالي و إجراء تعديلات رقمية إذا لزم الأمر ذلك. و ما يجب الإشارة إليه نوعية المستهلك في البيئة المحيطة بالمنتج، فإذا ما تعلق الأمر في مثل المؤسسة الرياضية بمجتمع لا تسوده ثقافة رياضية واسعة، فإن المنتج الرياضي يصعب ترويجه و بالتالي سوف تعاني تلك الهيئة من كساد راجع لعدم انتشار المستهلك لمثل هذه المنتجات. حينئذ يمكن التدخل بسياسات تسويقية تسهم في خلق المستهلك، و بالتالي تصريف المنتج الذي بدوره يدر أموالا للمؤسسة.

---

[1]: زياد رمضان: الإدارة المالية في شركات المساهمة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان 1998، صفحة 23.

**3 -28- نجاح وظيفة الإدارة المالية:**

أشار " إيدواردز ديمنج W. Edwards Deming " أحد أساتذة إدارة الجودة الشهيرين بنقاطه الأربعة عشر لدراسة الجودة في عملية الإدارة، و مراقبة العمليات و منها التكيف مع الفلسفات الجديدة و التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع و الخدمات و التكامل، و تحقيق التناسق و تنحية العوائق بغية تحقيق الجودة و مواءمة الشروط و المعايير الدولية.

فإدارة الأعمال في بيئة عالمية تخلق المنافسة و التمويل بالتحكم في متغيرات الأسواق، و المعايير المعولمة للمنتج و مختلف قوانين التأمين و الحماية المالية. و لهذا نجاح عملية الإدارة المالية تندرج عن تحديد الاحتياجات و محاولة تغطيتها موازاة و الغلاف المالي المتاح. ثم تأتي خطوة دراسة النتائج و التقارير، و خلق استراتيجيات مستحدثة تسهم في تطوير العمل بضغط المدخلات فيه و رفع حجم المخرجات في محيط التغذية الرجعية. و هنا يمكن الحكم بنجاح وظيفة الإدارة المالية التي من شأنها دفع كل العوامل في المؤسسة نحو الأمام، بمعنى الإنتاج الجيد.

**3-29- خلاصــة:**

من كل ما سبق يمكننا استخلاص أن الهيئات الرياضية أصبحت ذات الشكل الاقتصادي لباقي المؤسسات، و بهذا فهي تنشأ على رأسمال خاص بها، حيث تختلف و تتعدد مصادر التمويل هناك، ما يتطلب حضور هيئات مختصة بتسيير رؤوس الأموال هناك لكي يتم استثمارها في أنفع الاستخدامات. يتم ذلك بوضع برامج مبدئية و أنظمة عمل ترمي إلى الرفع من المركز المالي أو تزويد المحفظة المالية بحوزة المؤسسة، و الدخول في دوائر الصناعة الرياضية التي من شأنها تحصيل المردود المادي، و ترشيد القرارات لحسن تكوين الهيكل المالي في الهيئات الرياضية. إلى جانب القيام بأعمال الموازنة المالية اعتمادا على أحد التقنيات المحاسبية، و تقسيم المهام و العمل وفق الأساليب العلمية الدقيقة، كذلك اتخاذ سياسات مالية إستراتيجية لنشاط المؤسسة تعود بالربح. هذا كله يراهن على تحقيق الأهداف في مثل هذه المؤسسات وهي ضغط حجم المدخلات في عملية الإنتاج، و تعظيم مخرجاتها. وصولا إلى أسمى غاية و هي نجاح وظيفة الإدارة المالية.


الخلفية المعرفية
التطبيقية

## الفصل الأول: منهجية البحث و إجراءاته الميدانية

1-1- الدراسة الاستطلاعية

1-2- المنهج المتبع في البحث

1-3- مجتمع و عينة البحث

1-4- وسائل و تقنيات البحث

1-4-1- الاستبيان

1-4-2- المقابلة

1-5- مجالات الدراسة

1-5-1- المجال المكاني

1-5-2- المجال المكاني

1-6- المعالجة الإحصائية و تحليل المضمون

1-6-1- الدراسة الإحصائية لنتائج الاستبيان

1-6-2- تحليل مضمون نتائج المقابلة

1-7- صعوبات البحث

**1-1- الدراسة الاستطلاعية:**

ليكون البحث موضوعي في الحقائق، و محاولة الوصول إلى نتائج تحمل طابع الدقة و الصرامة و الواقعية، ارتأينا القيام بدراسة ميدانية في الأقسام و الهيئات الإدارية لمجموعة أندية جزائرية لكرة القدم المصنفة في القسم الوطني الأول. و تم ذلك في ظل إمكانياتنا للتنقل إلى مناطق مختلفة عبر القطر الوطني، أين قمنا بإنجاز مقابلات مع المشرفين و الأعضاء المديرين، و قمنا بتوزيع استمارات استبيان و إرسالها إلى الأندية التي لم يتسنى لنا الوصول إليها على مجموعة إلى الأفراد العاملين كذلك في السلك الإداري لهاته الهيئات. هذا لغرض دراسة نوعية التنظيم هناك و الإدارة المالية، و ما تشهده الوظيفة من ثغرات وعراقيل. إضافة إلى ذلك سمحت الدراسة بالقرب من هاته الأندية التطلع على هيكلة القسم المالي و الحجم النظري للإمكانيات هناك و كذا معرفة المركز المالي و نوعية الموارد و ما يقابلها من نفقات و غيرها.

و من هذه الدراسة الميدانية استنتجنا عدة ملاحظات منها:

- معرفة الهيكلة التنظيمية لتلك المؤسسات الرياضية و وضعها القانوني و الوظيفي و البناءات التصميمية فيها وفق التخطيط الإستراتيجي.

- التقرب أكثر من الواقع المعاش في نفس هذه الهيئات، و الظروف المعنوية و المادية التي دلّتنا إلى سبل طرح الأسئلة المناسبة و المشيرة لجوهر الموضوع.

- إعادة صياغة تساؤلاتنا ضمن الاستبيان، أين تطلب الأمر ذلك و إحداث إضافات مفيدة إن أمكن.

- كذلك سمحت الدراسة الاستطلاعية بمعرفة أهمية و مركز اللجنة المكلفة بقطاع المالية، و دورها شبه غائب و غير فعّال ضمن مسيري هذه الأندية، ما أدى بنا اعتماد وسيلتين للبحث التطبيقي كالاستبيان و المقابلة. و يرجع ذلك لعدم إمكانياتنا الحصول على كل التقارير المالية و الميزانيات الرسمية المصرحة بالقيم المالية الصحيحة المتوفرة في الهيئات الرياضية التي أجرينا بها الدراسة.

## 1-2- المنهج المتبع في البحث:

انطلاقا من طبيعة الموضوع المعالج في بحثنا هذا، و الذي نقوم من خلاله بوصف الظواهر التي تتمحور عموما حول التنظيم الرياضي ضمن الهيئات و سبل الإدارة المالية في المؤسسة الرياضية و دراسة المركز المالي الواقعي الذي تتوفر عليه هذه الأخيرة. استخدمنا لسرد الحقائق المنهج الوصفي التحليلي. حيث يهدف هذا المنهج إلى جمع البيانات لتقرير الحالات الفعلية للظواهر و اختبار الفروض للإجابة عن الإشكالات المطروحة وفق معايير علمية دقيقة. حيث يعرف المنهج الوصفي على أنه "لا يقف عند مجرد جمع البيانات و الحقائق، بل يتجه إلى تصنيف هذه الحقائق و تلك البيانات، و تصنيفها و تحليلها و تفسيرها و استخلاص دلالتها، و تحديدها بالصورة التي هي عليها كميا و كيفيا بهدف الوصول إلى نتائج نهائية يمكن تعميمها."[1]

و لهذا فإنا قد استعملنا وسيلتين للبحث العلمي، هما الاستبيان الموجه للأعضاء المديرين في هذه المؤسسات الرياضية، ثم عرض النتائج من وراء ذلك و دراستها عن طريق المعالجة الإحصائية باستعمال اختبار رسمي و إعطاء دلالته الإحصائية لمقابلته بالفرضيات بعد ذلك. و كذا اعتمدنا على وسيلة ثانية تمثلت في المقابلة، بطرح مجموعة من الأسئلة المفتوحة لمدراء هذه الأندية للسماح للمقابلين التعبير بكل حرية عن آرائهم و أوضاعهم التي تلمح إلى السلوك الإداري في القطاع المالي. ثم الدلالة عن هذه النتائج و تحليل مضمونها هذا بسبب تعدد و تنوع ردود الفعل و الأجوبة لم نستطع ترجمتها إلى معطيات كمية، فكانت عبارة عن تحليل كيفي. بعد كل هذه الخطوات نقوم بتفسير النتائج و استخراج خلاصات نقابلها مع فرضيات البحث السابقة.

## 1-3- مجتمع و عينة البحث:

مجتمع البحث هي جميع العناصر أو الأفراد محل الإشكال، و ضمن الموضوع المعالج يتجسد مجتمع بحثنا في مجموع الهيئات الإدارية للأندية الرياضية الجزائرية، و خاصة منها الأندية المحترفة حيث يمكن إيجاد الإطار القانوني للقسم الإداري فيها، كما تنشأ على رؤوس أموال و موارد مالية هامة تسير من طرف أفراد مختصين بهذا النشاط و هذا يعتبر محل مشكلة البحث.

---

[1]: محمد شفيق: الإنسان و المجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 1998، صفحة 180.

وللأخذ بمعيار العينة المصغرة التي يجب أن تمثل المجتمع الأصلي تمثيلا حقيقيا، راعينا انتقاء مجموعة أندية رياضية لكرة القدم تضم فئة من عناصر المجتمع لهذا فيمكن اعتبارها عينة طبقية من حيث الإنتماء. وهذا تم بعشوائية تامة ابتعادا عن الدوافع الذاتية، إلى جانب ذلك في حدود إمكانياتنا للتنقل عبر مختلف الأندية، هذا لتكون النتائج أكثر مصداقية و ثبات. فقد تم أخذ العدد الممكن من الأعضاء في الإدارة بهذه الهيئات و بالتالي معاينة ممارسة النشاط الإداري و خاصة إعطاء صورة عن الوضع المالي، لدراسة المشاكل و استخلاص النتائج المفيدة. نهاية إلى طرح الاقتراحات و التوصيات لمعالجة المشاكل المطروحة.

أما عن عناصر العينة فقد شملت أندية كرة القدم بالجزائر للقسم الوطني الأول و قد سمحت لنا الظروف الانتقال إلى التالية الذكر منها:

- مولودية الجزائر MCA.
- إتحـاد العاصمة USMA.
- وفاق سطيف ESS.
- النهد ( نصر حسين داي) NAHD.
- أولمبي الشاف ASO.
- مولودية وهران MCO.
- الجمعية الرياضية لوهران ASMO.
- فريق شبيبة القبائل JSK.
- شبيبة بلوزداد CRB.
- شبيبة بجاية JSMB.

و قد عدت عناصر العينة المأخوذة من هذا المجتمع ب: 52 عنصرا وزعت عليهم استمارات الاستبيان، بينما لم نتمكن إلا من إنجاز أربع (05) مقابلات مع مدراء بعض الفرق منها.

**1-4- وسائل و تقنيات البحث:**

بغرض إشباع حاجياتنا من المعلومات، وتحصيل كل المعطيات اللازمة، لجأنا إلى استعمال الوسائل المناسبة و التي يمكن أن تؤدي غرض الدراسة ألا و هي الاستبيان و المقابلة.

**1-4-1- الاستبيـان:**

يعتبر الاستبيان أحد الأدوات الهامة لجمع البيانات و القيام بدراسة مسحية، من خلال تحديد مجموعة أسئلة مكتوبة يقوم المبحوث الإجابة عليها. و تمثل أسئلة الاستبيان أسئلة مغلقة كون الباحث يحدد نوعية الإجابة مسبقا، و عموما ما تأخذ شكل "نعم" أو "لا". و هذا بالتحديد ما اعتمدناه في بناء استمارتنا، كما تأخذ أسئلة الاستبيان أشكال أخرى كأن تكون أسئلة مفتوحة أو نصف مفتوحة، حيث يعتمد إجراء الاستبيان على توزيع استمارات الأسئلة على أكبر عدد ممكن من مجتمع الدراسة[1]، حيث تم تصميم الأسئلة و تحديد محاورها استنادا إلى توجيهات أساتذة باحثين، و مختصين و شملت ثلاثة محاور رئيسية تفرعت إلى اثني و عشرين سؤالا توزعت على النحو التالي:

- **المحور الأول:** يتعلق بالبناء المؤسساتي و التنظيم في الأندية الرياضية وفق الخطط و الإستراتيجيات، حيث يشمل هذا المحور الأسئلة: 1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8.

- **المحور الثاني:** يتعلق بالعمل الإداري و أساليب التسيير في شكلها العام بهذه المؤسسات الرياضية و هل تميل إلى الأسلوب الإستراتيجي، و قد احتوى هذا المحور الأسئلة التالية: 9، 10، 11، 12، 13، 14.

- **المحور الثالث:** اهتمت أسئلة هذا المحور بلب موضوع بحثنا ألا و هو أساسيات التمويل و الإدارة الإستراتيجية في هذه الأندية الرياضية عبر صياغة الأسئلة التالية: 15، 16، 17، 18، 19، 20، 21، 22.

---

[1]: أحمد بدر: أصول البحث العلمي و مناهجه، وكالة المطبوعات، الكويت 1979، صفحة 63.

### 1-4-2- المقابلة:

تعد المقابلة إحدى الوسائل الشهيرة المعتمدة للبحث العلمي، و التي تستعمل لاستفسار الأشياء و الموضوعات و تمثل حدث اجتماعي يجسد للحصول على المعلومات التخصصية. فقد تكون المقابلة مسحية تؤدي إلى دراسة حالة يتم إجراؤها في إطار بحثنا مع المشرفين على القسم الإداري في الأندية الرياضية السالفة الذكر ضمن عينة البحث. و تعتبر المقابلة وسيلة هامة و كان الهدف الأسمى من استعمالها في الدراسة التطبيقية شعور الفرد بالحرية و عدم التقيد أثناء الإجابة عن الأسئلة الموجهة شفويا و كونها وسيلة مفتوحة تسمح للشخص بتوسيع مواضيع و اتجاهات إجاباته. أما فيما يتعلق بمحتوى أسئلة المقابلة فتعلق الأمر بنفس هيكلة أسئلة الاستبيان المنحصرة في ثلاثة محاور، لكن هنا وضعت أسئلة مفتوحة أولها يتضمن التنظيم الرياضي المخطط في الهيئات الرياضية المدروسة، و ثانيها ممارسة النشاط الإداري في الأندية الرياضية بصيغة إستراتيجية و فعاليته، أما ثالث سؤال فتعلق بالموارد المالية هناك و أساليب إدارتها.

### 1-5- مجالات الدراسة:

### 1-5-1- المجال المكاني:

انحصر المجال المكاني لبحثنا هذا على مستوى الإدارات المشرفة على مجموعة من الأندية الرياضية، المصنفة في القسم الوطني الأول و تم ذلك بالانتقال إلى مناطق مختلفة، فتم البحث الميداني في الجزائر العاصمة و منطقة الشلف و القبائل و بجاية، و كذا منطقة وهران حسب سهولة انتقالنا إلى هذه المناطق. و تركزت الدراسة خصوصا في الفروع الإدارية لهذه الأندية مع مختلف المسيرين و رؤسائها حيث تم لقاؤهم في ميدان العمل.

### 1-5-2- المجال الزمني:

تم العمل للبحث الميداني خلال الموسمين الرياضيين2010-2011 و 2011-2012 موازاة مع السنة المالية لهذه الفرق الرياضية. إلا أن أغلب التساؤلات تركزت في نهاية الموسم الأول لربطها و النتائج المحصلة و كذا كمية و نوعية الأعمال المنجزة

في إطار النشاط الإداري بهذه الأندية. حيث أنه أثناء إنجاز البحث النظري في نفس الوقت ، أجرينا خطوات البحث التطبيقي بتوزيع استمارات الاستبيان و إنجاز المقابلات، و امتدت الدراسة إلى نهاية الرياضي الثاني المحدد سابقا إلا أنه تجدر الإشارة هنا أنها تركزت معظمها في الفترة الأولى أو الموسم الأول.

**1-6- المعالجة الإحصائية و تحليل المضمون:**

**1-6-1- الدراسة الإحصائية لنتائج الاستبيان:**

هدف الدراسة الميدانية الحصول على معطيات كمية، تؤدي بنا إلى صياغة مؤشرات إحصائية ذات دلالة تساعدنا على التحليل و التفسير بطريقة علمية للنتائج الصادرة عن استمارات الاستبيان. و للقيام بالدراسة الإحصائية قمنا بانتقاء مؤشر النسبة المئوية للإشارة النوعية، و استخدمنا اختبار إحصائي رسمي تمثل في اختبار كاف تربيع كا$^2$ ($x^2$) الذي يختبر الدلالة الإحصائية .

**قانون النسبة المئوية:**

استخدمنا في بحثنا هذا المؤشر للدلالة الشكلية عن فرضيات البحث، و يمكننا حساب النسبة المئوية على النحو الآتي:

النسبة المئوية = عدد التكرارات × 100

عدد أفراد العينة

**قانون كاف تربيع (كا2):**

يسهم هذا الاختبار في إبراز الفرق بين إجابات المسيرين على الأسئلة الموجهة إليهم، و يتم حسابه كالآتي:

كـــا2 = ∑ ( ت م – ت ن )$^2$

ت ن√

∑: رمز المجموع

ت ن : التكرار النظري أو المتوقع ( ت ن= عدد الأفراد/ عدد الإختبارات الموضوعة للإجابة)

ت م: التكرار المشاهد أو التجريبي

درجة الخطأ المعياري $\alpha = 0.05$ و هو الشائع في ميدان الإحصاء الرياضي

درجة الحرية ن = هـ – 1 ( حيث هـ هو عدد الفئات أو الأعمدة)

**1-6-2- تحليل مضمون نتائج المقابلة:**

نظرا لضيق حجم عدد الأفراد التي أجريت معهم المقابلة، ارتأينا إخضاع إجاباتهم لطريقة أنسب و هي تحليل المضمون. و هذا بتحليل ما ورد من خلالها كيفيا، ثم تفسيرها و إعطاء مدلولها العام و سرد الاستنتاجات من وراء هذه الدراسة التطبيقية. كما يجب التنويه إلى أن طريقة تحليل المضمون هي من الطرق الأكثر استعمالا في البحوث العلمية الحديثة حيث يستطاع الإشارة إلى النتائج عبر مختلف الآراء و اختيار الأفضلية منها.

**1-7- صعوبات البحث:**

إن القيام بأي بحث علمي مهمة تتطلب تجنيد الجهود، و المرور بعدة خطوات وفق منهج دقيق و منتظم ما يمنحه الصفة العلمية. رغم ذلك فقد تعددت الصعوبات المواجهة أثناء إعدادنا للبحث الميداني نذكر منها:

- ندرة المصادر و المراجع التي تختص بدراسة الموضوع المعالج، بغرض الإمتثال بها أثناء القيام بالبحث.

- صعوبة مقابلة عدد أكثر من الأشخاص المعنيين بالتسيير في الأندية الرياضية الأخرى، و كذا عملية توزيع الاستبيان حيث لجأنا إلى اتخاذ وسطاء أو مراسلتهم أحيانا.

- ضف إلى ذلك عدم توفر و السماح لنا بالتعرض للتقارير المالية الرسمية في هذه الهيئات، و باقي الوسائل المناسبة التي تساعدنا على تشخيص الأوضاع و عدم احتوائها على كل المتطلبات إن وجدت.

## الفصل الثاني: عرض و تحليل و مناقشة النتائج

2-1- عرض و تحليل نتائج الاستبيان
2-1-1- عرض و تحليل نتائج أسئلة المحور الأول
2-1-2- عرض و تحليل نتائج أسئلة المحور الثاني
2-1-3- عرض و تحليل نتائج أسئلة المحور الثالث
2-2- عرض و تحليل مضمون نتائج المقابلة
2-2-1- عرض و تحليل مضمون أجوبة السؤال الأول
2-2-2- عرض و تحليل مضمون أجوبة السؤال الثاني
2-2-3- عرض و تحليل مضمون أجوبة السؤال الثالث

**2-1- عرض و تحليل نتائج الاستبيان:**

**2-1-1 عرض و تحليل نتائج أسئلة المحور الأول:**

و تتناول أسئلة هذا المحور نوعية البناء المؤسساتي و التنظيم في التربية البدنية و الرياضية، و شمل أسئلة الاستبيان: 1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8.

**السؤال الأول:** هل يوجد تنظيم محكم و أطر قانونية واضحة تعتمدون عليها لتنظيم النشاط البدني الرياضي في مؤسستكم؟

**الهدف من السؤال:** معرفة ما إذا كان يعمل بنظام و اعتمادا على أطر قانونية واضحة في الأندية الرياضية.

| الأجوبة | نعم | لا | المجموع |
|---|---|---|---|
| التكرارات | 32 | 20 | 52 |
| النسبة المئوية | 61.54 % | 38.46 % | 100% |

| كا المحسوبة | كا المجدولة | الدلالة الإحصائية | مستوى الدلالة | درجة الحرية |
|---|---|---|---|---|
| 1,38 | 3.84 | غير دال | 0,05 | 1 |

**الجدول رقم (01): يبين إجابات المسيرين حول وجود التنظيم و التشريع القانوني المعتمد في إنجاز عمل المؤسسة الرياضية**

**عرض و تحليل النتائج:**

يتضح لنا من الجدول رقم (01) أن قيمة كاف تربيع المحسوبة بلغت 1,38 و هي أصغر من قيمة كاف تربيع المجدولة التي تبلغ 3.84، عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 1، إذا ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

و معنى ذلك أنه تنقص الأنظمة و الأطر القانونية الواضحة التي يعمل بها في الهيئات الرياضية هذه، حيث بلغت عدد الإجابات بنعم 32 إجابة بنسبة تقدر ب: 61.54 %، و 20 إجابات بلا بنسبة مئوية تقدر ب: 38.46 %.

**خلاصة:**

نستخلص بعد عرض و مناقشة نتائج السؤال الأول أن الأعمال في الأندية الرياضية تؤدى بطريقة منظمة و منسقة بجدية حيث يتوفر قوانين و تشريع قانوني محكم يعمل به ، حيث النصوص وضحت طريقة تأدية النشاط لكن يمكن الإشارة إلى أنها أهملت التعرض لكل الجوانب اللازمة.

**السؤال الثاني:** هل النظر إلى الأندية الرياضية يتم في أيامنا من الزاوية الاقتصادية، و من باب الاحتراف لغرض تحقيق الربح المادي؟

**الهدف من السؤال:** معرفة ما إذا كانت للأندية الرياضية مركز المؤسسة الاقتصادية، و كان غرض أعمالها تحقيق الربح.

| الأجوبة | نعم | لا | المجموع |
|---|---|---|---|
| التكرارات | 12 | 40 | 52 |
| النسبة المئوية | 23.07 % | 76.93 % | 100 % |

| كا المحسوبة | كا المجدولة | الدلالة الإحصائية | مستوى الدلالة | درجة الحرية |
|---|---|---|---|---|
| 7.54 | 3,84 | دال | 0,05 | 1 |

**الجدول رقم (02): يبين إجابات المسيرين حول الأهمية الاقتصادية للأندية الرياضية و معرفة الغرض الأسمى للاحتراف**

**عرض و تحليل النتائج:**

يتضح لنا من الجدول رقم (02) أن قيمة كاف تربيع المحسوبة بلغت 7.54 و هي أكبر من قيمة كاف تربيع المجدولة التي تبلغ 3.84، عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 1، إذا هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

و معنى ذلك أن الأعمال في الأندية الرياضية تنجز في غالبها للاحتراف الرياضي لا أكثر، حيث بلغت نسبة المجيبين بلا 76.93 % مقابل 23.07 % و هذا دال إحصائيا.

**خلاصة:**

يمكننا استخلاص أن النشاط في الأندية الرياضية المعالجة خلال الدراسة ينجز بغرض الاحتراف دون النظر إلى هذه المشاريع من الزاوية الاقتصادية، و العمل من أجل تحقيق الربح هناك.

**السؤال الثالث:** هل تتوفر الإمكانات المادية في النادي الرياضي بما يناسب تلبية الحاجات الإدارية و الفنية؟

**الهدف من السؤال:** معرفة ما إذا كانت تتوفر الإمكانات بالخصوص منها المالية التي تدعم النادي الرياضي و تسمح بتغطية متطلباته الفنية و الإدارية.

| الأجوبة | نعم | لا | المجموع |
|---|---|---|---|
| التكرارات | 12 | 40 | 52 |
| النسبة المئوية | 23.07 % | 76.93 % | 100 % |

| كا المحسوبة | كا المجدولة | الدلالة الإحصائية | مستوى الدلالة | درجة الحرية |
|---|---|---|---|---|
| 7.54 | 3.84 | دال | 0,05 | 1 |

**الجدول رقم (03): يبين إجابات المسيرين حول توفر الإمكانات المادية التي تسمح بسير العمل في الأندية الرياضية.**

**عرض و تحليل النتائج:**

يتضح لنا من الجدول رقم (03) أن قيمة كاف تربيع المحسوبة بلغت 7.54 و هي أكبر من قيمة كاف تربيع المجدولة التي تبلغ 3.84، عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 1، إذا هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

و هذا يدل أن حجم الإمكانات المتوفرة فعلا غير كافٍ بصفة غالبة حيث بلغت عدد الإجابات ب لا 40 و التي قدرت بنسبة 76.93 % بينما قابلتها 12 إجابات بنعم و التي توافق نسبة 23.07 %.

**خلاصة:**

النتائج المحصلة تسمح لنا باستخلاص نقص الإمكانيات و الوسائل المادية في الأندية التي تسمح بتدعيم النشاط البدني الرياضي و تغطية متطلباته المتزايدة سواء من الناحية الفنية أو الإدارية.

**السؤال الرابع:** هل المركز المالي للمؤسسة الرياضية ينعكس أو بالأحرى يؤثر مباشرة على مردودها الرياضي.

**الهدف من السؤال:** معرفة ما إذا كان الدعم المالي يسهم في ترقية المردود الرياضي في الهيئات الرياضية.

| الأجوبة | نعم | لا | المجموع |
|---|---|---|---|
| التكرارات | 44 | 8 | 52 |
| النسبة المئوية | 84.62 % | 15.38 % | 100 % |

| كا المحسوبة | كا المجدولة | الدلالة الإحصائية | مستوى الدلالة | درجة الحرية |
|---|---|---|---|---|
| 12.46 | 3.84 | دال | 0,05 | 1 |

**الجدول رقم (04): يبين إجابات الأعضاء المسيرين حول تأثير المستوى المادي للنادي على مردوده الرياضي.**

**عرض و تحليل النتائج:**

يتضح لنا من الجدول رقم (04) أن قيمة كاف تربيع المحسوبة قد بلغت 12.46 و هي أكبر من قيمة كاف تربيع المجدولة التي قدرت ب 3.84، عند مستوى الدلالة 1 و درجة الحرية 0.05، هذا يعني أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الإجابات.

و هذا يعني أن عامل الإمكانيات المادية الموفرة في الأندية يؤثر فعلا على نوعية المردود الرياضي هناك، حيث بلغت عد الإجابات بنعم 44 إجابة قدرت ب 84.62 % مقابل 8 إجابات بلا ممثلة بنسبة 15.38 % .

**خلاصة:**

نستنتج أن المردود الرياضي يتأثر بصفة مباشرة بالإمكانات و الدعم المالي الممنوح، حيث تسمح هذه الأخيرة بتوفير مناخ ازدهار و ترقية النشاط الرياضي.

**السؤال الخامس:** هل تواجهون صعوبات تأسيسية و قانونية لتنظيم مؤسستكم الرياضية؟

**الهدف من السؤال**: معرفة ما إذا كانت توجد صعوبات و عراقيل حين تأسيس الهيئات الرياضية و تنظيمها قانونيا.

| الأجوبة | نعم | لا | المجموع |
|---|---|---|---|
| التكرارات | 34 | 18 | 52 |
| النسبة المئوية | % 65.38 | % 34.62 | % 100 |

| كا المحسوبة | كا المجدولة | الدلالة الإحصائية | مستوى الدلالة | درجة الحرية |
|---|---|---|---|---|
| 2.46 | 3.84 | غير دال | 0,05 | 1 |

**الجدول رقم (05): يبين إجابات المسيرين حول وجود الصعوبات المواجهة لتأسيس و تنظيم الهيئة الرياضية.**

**عرض و تحليل النتائج:**

يتضح لنا من الجدول رقم (05) أن قيمة كاف تربيع المحسوبة قد بلغت 2.46 و هي أصغر من قيمة كاف تربيع المجدولة التي قدرت ب 3.84، عند مستوى الدلالة 1 و درجة الحرية 0.05، هذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإجابات.

و هذا يشير إلى وجود صعوبات و عراقيل يواجهها المسيرون في الأندية الرياضية، حيث بلغت الإجابات بنعم 34 إجابة و الموافقة لنسبة 65.38 % من عينة البحث، تقابلها 18 إجابات بلا تمثل 34.62 % .

**خلاصة:**

نستنتج أن الأعمال الإدارية في الهيئات الرياضية تواجه صعوبات و عراقيل مختلفة من الناحية التأسيسية و كذا القانونية لإنجاز النشاط فيها، لذا يجب إلقاء الضوء على هذا الجانب.

**السؤال السادس:** هل ترون أن العاملين الفنيين و المشرفين الإداريين يكتسبون الخبرة و الكفاءة المناسبة و التخصص العلمي في الميدان لأداء مهامهم و يستندون إلى سياسات إستراتيجية؟

**الهدف من السؤال:** معرفة ما إذا كانت الهيئات الرياضية تحظى بقسم إداري، يشرف عليه ذوي الكفاءة و الخبرة و التخصص العلمي.

| الأجوبة | نعم | لا | المجموع |
|---|---|---|---|
| التكرارات | 32 | 20 | 52 |
| النسبة المئوية | % 61.54 | % 38.46 | % 100 |

| كا المحسوبة | كا المجدولة | الدلالة الإحصائية | مستوى الدلالة | درجة الحرية |
|---|---|---|---|---|
| 1.38 | 3.84 | غير دال | 0.05 | 1 |

**الجدول رقم (06): يبين إجابات المديرين حول الخبرة و الكفاءة و التخصص العلمي التي يتوفر عليها المشرفين على الهيئات الرياضية و ميولهم للعمل الإستراتيجي.**

**عرض و تحليل النتائج:**

يتضح لنا من الجدول رقم (06) أن قيمة كاف تربيع المحسوبة بلغت 1,38 و هي أصغر من قيمة كاف تربيع المجدولة التي تبلغ 3.84، عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 1، إذا ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

و معنى ذلك أنه تتوفر الخبرات لدى المسيرين و يعملون في إطار علمي معلن، حيث بلغت عدد الإجابات بنعم 32 إجابة بنسبة تقدر ب: 61.54 %، و 20 إجابات بلا بنسبة مئوية تقدر ب: 38.46 %.

**الخلاصة:**

نستخلص أن العمل الإداري في الأندية الرياضية المصنفة في القسم الوطني الأول يشرف عليه مختصون ذوي الكفاءة و الخبرة، و يمكننا التنويه هنا إلى وجود بعض الشروط القانونية المتعلقة بانتقاء إلى ذوي الشهادات العليا.

**السؤال السابع:** هي يتم النظر إلى مشروع خصخصة الأندية الرياضية لكرة القدم ( أي جعلها مؤسسات من القطاع الخاص) هذا في إطار التنمية لنفس الهيئات؟
**الهدف من السؤال:** معرفة ما إذا كان مشروع خصخصة الهيئات الرياضية يحظى باهتمام معتبر كما هو الحال في الدول المتقدمة.

| الأجوبة | نعم | لا | المجموع |
|---|---|---|---|
| التكرارات | 12 | 30 | 52 |
| النسبة المئوية | % 23.07 | % 76.93 | % 100 |

| كا المحسوبة | كا المجدولة | الدلالة الإحصائية | مستوى الدلالة | درجة الحرية |
|---|---|---|---|---|
| 7.54 | 3.84 | دال | 0.05 | 1 |

**الجدول رقم (07): يبين إجابات الأعضاء المسيرة حول ما إذا كان يهتم بجانب خصخصة الهيئات الرياضية**

**عرض و تحليل النتائج:**
يتضح لنا من الجدول رقم (07) أن قيمة كاف تربيع المحسوبة بلغت 7.54 و هي أكبر من قيمة كاف تربيع المجدولة التي تبلغ 3.84، عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 1، إذا هناك فروق ذات دلالة إحصائية.
و هذا يدل إلى أن النظر إلى جانب جعل الهيئات الرياضية من القطاع الخاص مشروع لا يحظى باهتمام حيث بلغت عدد الإجابات ب لا 30 و التي قدرت بنسبة 76.93 % بينما قابلتها 12 إجابات بنعم و التي توافق نسبة 23.07 %.
**خلاصة:**

نستنتج أن المسيرين و الأعضاء عامة في الأندية الرياضة لا يستقطب اهتمامهم إلى جعل أعمالهم تتم ضمن قطاع خاص، كما هو الحال في أندية الدول المتقدمة التي وصلت أعمالها إلى الاستثمار في البورصة.

**السؤال الثامن:** هل تعد الأندية الرياضية قطب استثماري مهم بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية العمومية و الخاصة؟

**الهدف من السؤال:** م9عرفة أهمية الأندية الرياضية، في كونها قطب استثماري مهم بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية عامة.

| الأجوبة | نعم | لا | المجموع |
|---|---|---|---|
| التكرارات | 44 | 8 | 52 |
| النسبة المئوية | % 84.62 | % 15.38 | % 100 |

| كا المحسوبة | كا المجدولة | الدلالة الإحصائية | مستوى الدلالة | درجة الحرية |
|---|---|---|---|---|
| 12.46 | 3.84 | دال | 0.05 | 1 |

**الجدول رقم (08): يبين إجابات المديرين فيما إذا الأندية الرياضية تعد قطب استثماري مهم بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية.**

**عرض و تحليل النتائج:**

يتضح لنا من الجدول رقم (08) أن قيمة كاف تربيع المحسوبة قد بلغت 12.46 و هي أكبر من قيمة كاف تربيع المجدولة التي قدرت ب 3.84، عند مستوى الدلالة 1 و درجة الحرية 0.05، هذا يعني أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الإجابات.

و هذا يعني أن للأندية الرياضية أهمية كبيرة ضمن استثمارات المؤسسات الاقتصادية، حيث بلغت عد الإجابات بنعم 44 إجابة قدرت ب: 84.62 % مقابل 8 إجابات بلا ممثلة بنسبة 15.38 % .

**خلاصة:**

من نتائج الاختبار السابق يمكننا استخلاص أنه في رأي المسيرين بالمؤسسات الرياضية، هذه الأخيرة تمثل قطب استثماري جد مهم اتجاه المؤسسات الاقتصادية.

**2-1-2- عرض و تحليل نتائج أسئلة المحور الثاني:**

مفاد أسئلة المحور الثاني إبراز نوعية النشاط الإداري و أساليب التسيير الممارس في هذه الأندية الرياضية، و قد احتوى هذا المحور على الأسئلة: 9، 10، 11، 12، 13، 14.

**السؤال التاسع:** هل هناك مفهوم إداري واسع و دقيق للعمل التخطيطي لدى المشرفين على قسم التسيير في هيئتكم الرياضية؟

**الهدف من السؤال:** معرفة ما إذا توفرت الصيغة الإدارية العلمية لدى المسيرين في الأندية الرياضية.

| الأجوبة | نعم | لا | المجموع |
|---|---|---|---|
| التكرارات | 20 | 32 | 52 |
| النسبة المئوية | % 38.46 | % 61.54 | % 100 |

| كا المحسوبة | كا المجدولة | الدلالة الإحصائية | مستوى الدلالة | درجة الحرية |
|---|---|---|---|---|
| 1.38 | 3.84 | غير دال | 0.05 | 1 |

**الجدول رقم (09): يبين إجابات المديرين حول وجود مفهوم إداري واسع و دقيق لدى المشرفين على الهيئات الرياضية.**

**عرض و تحليل النتائج:**

يتضح لنا من الجدول رقم (09) أن قيمة كاف تربيع المحسوبة بلغت 1,38 و هي أصغر من قيمة كاف تربيع المجدولة التي تبلغ 3.84، عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 1، إذا ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

و معنى ذلك أنه ينقص الإلمام بالمفاهيم الإدارية لدى المسيرين الهيئات الرياضية هذه، حيث بلغت عدد الإجابات بلا 32 إجابة بنسبة تقدر ب: 61.54 %، و 20 إجابات بنعم بنسبة مئوية تقدر ب: 38.46 %.

**خلاصة:**

نستنتج من المؤشرات الإحصائية السابقة أنه تفتقر المفاهيم الإدارية الواسعة التي تمارس من طرف المسيرين في الأندية الرياضية، رغم أهميته البالغة لممارسة النشاط الرياضي.

**السؤال العاشر:** هل تتوزع المهام الإدارية وفق سلم هرمي، و بتسلسل قانوني في قسمكم الإداري؟

**الهدف من السؤال:** معرفة إذا كانت المهام و الوظائف الإدارية تتوزع في أقسام و درجات متسلسلة في الإدارة.

| الأجوبة | نعم | لا | المجموع |
|---|---|---|---|
| التكرارات | 14 | 38 | 52 |
| النسبة المئوية | % 26.92 | % 73.08 | % 100 |

| كا المحسوبة | كا المجدولة | الدلالة الإحصائية | مستوى الدلالة | درجة الحرية |
|---|---|---|---|---|
| 5.53 | 3.84 | دال | 0.05 | 1 |

**الجدول رقم (10): يبين إجابات المسيرين حول ما إذا كانت تتوزع المهام الإدارية وفق سلم هرمي و تسلسل قانوني محكم.**

**عرض و تحليل النتائج:**

يتضح لنا من الجدول رقم (10) أن قيمة كاف تربيع المحسوبة قد بلغت 5.53 و هي أكبر من قيمة كاف تربيع المجدولة التي تبلغ 3.84، عند مستوى الدلالة 1 ودرجة الحرية 0.05، لهذا يمكننا القول أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية.
و معنى ذلك أن المهام الإدارية لا تمارس بتسلسل و توزيع قانوني، حيث بلغت عدد الإجابات بلا 38 إجابة تمثل 73.08 %، بينما قابلتها 14 إجابات ب نعم لا تمثل سوى 26.92 %.

**خلاصة:**

نستخلص أن المهام الإدارية في الأندية الرياضية لا يخضع توزيعها إلى تسلسل محكم، فيبرز من النتائج أنها تمارس بعشوائية دون تولي الأعمال من طرف أعضاء مختصين بصفة دائمة.

**السؤال الحادي عشر:** هل تعتمد مناهج علمي حديثة و فعالة لإنجاز الوظيفة الإدارية في الأندية الرياضية؟
**الهدف من السؤال:** معرفة ما إذا كانت تعتمد سبل علمية فعالة لإنجاز الوظيفة الإدارية في الهيئات الرياضية.

| الأجوبة | نعم | لا | المجموع |
|---|---|---|---|
| التكرارات | 18 | 34 | 52 |
| النسبة المئوية | % 38.46 | % 61.54 | % 100 |

| كا المحسوبة | كا المجدولة | الدلالة الإحصائية | مستوى الدلالة | درجة الحرية |
|---|---|---|---|---|
| 1.38 | 3.84 | غير دال | 0.05 | 1 |

**الجدول رقم (11): يبين إجابات المسيرين حول سبل إنجاز الوظيفة الإدارية في الأندية الرياضية.**

**عرض و تحليل النتائج:**

يتضح لنا من الجدول رقم (11) أن قيمة كاف تربيع المحسوبة بلغت 1,38 و هي أصغر من قيمة كاف تربيع المجدولة التي تبلغ 3.84، عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 1، إذا ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

و معنى ذلك أنه لا يتم الإلمام بالمناهج العلمية الحديثة و الفعالة لممارسة النشاط الإداري بالهيئات الرياضية ، حيث بلغت عدد الإجابات بلا 34 إجابة بنسبة تقدر ب: 61.54 %، و 18 إجابات بنعم بنسبة مئوية تقدر ب: 38.46 %.

**خلاصة:**

من نتائج الاختبار السابق نستخلص أن المسيرين في الأندية الرياضية لا يعتمدون على سبل علمية حديثة لممارسة نشاطهم ما ينجر عن ذلك عدم الفعالية في الإدارة.

**السؤال الثاني عشر:** هل تشمل مبادئ العمل الإداري في مؤسستكم على: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الاتصال، القيادة، التحفيز و الرقابة و غيرها من المبادئ الإستراتيجية؟

**الهدف من السؤال:** معرفة ما إذا كانت الوظيفة الإدارية تشتمل على عناصرها الشهيرة: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الاتصال، القيادة، التحفيز و الرقابة.

| الأجوبة | نعم | لا | المجموع |
|---|---|---|---|
| التكرارات | 18 | 34 | 26 |
| النسبة المئوية | % 38.46 | % 61.54 | % 100 |

| كا المحسوبة | كا المجدولة | الدلالة الإحصائية | مستوى الدلالة | درجة الحرية |
|---|---|---|---|---|
| 1.38 | 3.84 | غير دال | 0.05 | 1 |

**الجدول رقم (12): يبين أجوبة المسيرين حول ممارسة النشاط الإداري وفق العناصر المختلفة للتسيير.**

**عرض و تحليل النتائج:**

يتضح لنا من الجدول رقم (12) أن قيمة كاف تربيع المحسوبة بلغت 1,38 و هي أصغر من قيمة كاف تربيع المجدولة التي تبلغ 3.84، عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 1، إذا ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

و معنى ذلك أنه لا يتم الإلمام بكل عناصر التسيير خلال ممارسة النشاط الإداري بالهيئات الرياضية ، حيث بلغت عدد الإجابات بلا 34 إجابة بنسبة تقدر ب: 61.54 %، و 18 إجابات بنعم بنسبة مئوية تقدر ب: 38.46 %.

**خلاصة:**

نستخلص من نتائج الاختبار السابق أن الممارسة الإدارية في الهيئات الرياضية لا تشمل عناصر التخطيط، التنظيم، الاتصال، القيادة، التحفيز و الرقابة

**السؤال الثالث عشر:** هل توضع برامج للتنمية الإدارية في إطار العولمة و التفكير المتفتح، و جعلها تحقق المعايير الدولية لهدف دفعها نحو الإستراتيجية؟

**الهدف من السؤال:** معرفة ما إذا كانت تطبق برامج تنموية للعمل الإداري في المؤسسة الرياضية في إطار العولمة و تفتح التفكير كسياسة إستراتيجية للمؤسسة

| الأجوبة | نعم | لا | المجموع |
|---|---|---|---|
| التكرارات | 40 | 12 | 52 |
| النسبة المئوية | 76.93 % | 23.07 % | 100 % |

| كا المحسوبة | كا المجدولة | الدلالة الإحصائية | مستوى الدلالة | درجة الحرية |
|---|---|---|---|---|
| 7.54 | 3.84 | دال | 0.05 | 1 |

**الجدول رقم (13): يبين إجابات المسيرين حول تطبيق البرامج التنموية للعمل الإداري في الأندية الرياضية لعولمتها و جعلها إستراتيجية.**

**عرض و تحليل النتائج:**

يتضح لنا من الجدول رقم (07) أن قيمة كاف تربيع المحسوبة بلغت 7.54 و هي أكبر من قيمة كاف تربيع المجدولة التي تبلغ 3.84، عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 1، إذا هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

و هذا يدل إلى أنه تطبق برامج تنموية للعمل الإداري بعولمته و دفعه نحو الإستراتيجية، حيث بلغت عدد الإجابات بنعم 40 و التي قدرت بنسبة 76.93 % بينما قابلتها 12 إجابات بلا و التي توافق نسبة 23.07 %.

**خلاصة:**

يمكننا استخلاص من نتائج الاختبار السابق أنه يهتم في الأقسام الإدارية للهيئات الرياضية بظاهرة عولمة أنشطتها و دفعها نحو الإستراتيجية.

**السؤال الرابع عشر:** هل يتم الاهتمام بالجانب الإداري لرسم الأهداف في النادي الرياضي بنفس قدر الاهتمام ببقية الجوانب؟

**الهدف من السؤال:** معرفة ما إذا كان العمل في النادي يتم وفق منهج الإدارة بالأهداف، أي رسم الأهداف وفق البرامج الموضوعة مبدئيا.

| الأجوبة | نعم | لا | المجموع |
|---|---|---|---|
| التكرارات | 6 | 46 | 52 |
| النسبة المئوية | 11.54 % | 88.46 % | 100 % |

| كا المحسوبة | كا المجدولة | الدلالة الإحصائية | مستوى الدلالة | درجة الحرية |
|---|---|---|---|---|
| 15.38 | 3.84 | دال | 0.05 | 1 |

**الجدول رقم (14): يبين إجابات المسيرين حول مدى الاهتمام بالجانب الإداري لرسم الأهداف في الهيئة الرياضية.**

**عرض و تحليل النتائج:**

يتضح لنا من الجدول رقم (14) أن قيمة كاف تربيع المحسوبة قد بلغت 15.38 و هي أكبر من قيمة كاف تربيع المجدولة و التي تقدر ب: 3.84، عند مستوى الدلالة 1 و درجة الحرية 0.05، إذا هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

و هذا يعني لا يتم اعتماد منهج الإدارة بالأهداف في المؤسسة الرياضية، حيث عدت الإجابات بلا 46 إجابة تمثل 88.46 %، تقابلها 6 إجابات بنعم توافق 11.54 % من الإجابات.

**خلاصة:**

من نتائج الاختبار السابق نستخلص أن منهج الإدارة بالأهداف لا يحظى باهتمام في نطاق عمل المؤسسة الرياضية من خلال رسم برامج أعمالها لغرض بلوغ الأهداف المتوخاة.

**2-1-3- عرض و تحليل نتائج أسئلة المحور الثالث:**

اهتمت أسئلة المحور الثالث بالموارد المالية في الهيئات الرياضية، و أساليب إدارتها و يجدر بنا الإشارة إلى أن هذا القسم خاصة يمثل لب الموضوع المعالج، حيث شملت الأسئلة: 15، 16، 17، 18، 19، 20، 21، 22.

**السؤال الخامس عشر:** هل القدر الكمي من الموارد المالية يعتبر كاف في مؤسستكم الرياضية و يحقق الحاجيات؟

**الهدف من السؤال:** إبراز إذا ما كانت المؤسسة الرياضية تتوفر على إمكانيات مالية كافية و معتبرة

| الأجوبة | نعم | لا | المجموع |
|---|---|---|---|
| التكرارات | 18 | 34 | 52 |
| النسبة المئوية | % 34.62 | % 65.38 | % 100 |

| كا المحسوبة | كا المجدولة | الدلالة الإحصائية | مستوى الدلالة | درجة الحرية |
|---|---|---|---|---|
| 2.46 | 3.84 | غير دال | 0.05 | 1 |

**الجدول رقم (15): يبين إجابات المسيرين حول ما إذا كان القدر الكمي من الموارد المالية يعتبر كاف في الهيئات الرياضية.**

**عرض و تحليل النتائج:**

من الجدول رقم (15) يتضح لنا أن قيمة كاف تربيع المحسوبة قد بلغت 2.46 و هي أصغر من قيمة كاف تربيع المجدولة و المقدرة ب 3.84، عند مستوى الدلالة 1 و درجة الحرية 0.05، إذا ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية.
و هذا يعني أن هناك فقر في الموارد المالية بالهيئات الرياضية، حيث عدت الإجابات بلا ب 34 إجابة تمثل 65.38 % تقابلها 18 إجابات بنعم تمثل 34.62 %.

**خلاصة:**

من نتائج إختبار المعطيات السابقة نستخلص أن الإمكانيات المادية في المؤسسات الرياضية تشهد ضعفا ، فهي لا تكفي تغطية الحاجات المختلفة لعمل هذه الهيئات.

**السؤال السادس عشر:** ها ينظم النشاط البدني الرياضي في مؤسستكم بهدف أسمى هو توريد أقصى حد ممكن من حجم رأس المال؟

**الهدف من السؤال:** معرفة ما إذا كان هدف القيام بالنشاط الرياضي في المؤسسة هدفه هو تحصيل رأس المال.

| الأجوبة | نعم | لا | المجموع |
|---|---|---|---|
| التكرارات | 32 | 20 | 52 |
| النسبة المئوية | % 61.54 | % 38.46 | % 100 |

| درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة الإحصائية | كا المجدولة | كا المحسوبة |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 0.05 | غير دال | 3.84 | 1.38 |

**الجدول رقم (16): يبين إجابات المسيرين حول ما إذا كانت تقام الأنشطة الرياضية بهدف تحصيل رأس المال.**

**عرض و تحليل النتائج:**

يتضح لنا من الجدول رقم (16) أن قيمة كاف تربيع المحسوبة بلغت 1,38 و هي أصغر من قيمة كاف تربيع المجدولة التي تبلغ 3.84، عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 1، إذا ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

و معنى ذلك أنه أصبح الغرض من عمل الهيئات الرياضية تحصيل رأس المال، حيث بلغت عدد الإجابات بنعم 32 إجابة بنسبة تقدر ب: 61.54 %، و 20 إجابات بلا بنسبة مئوية تقدر ب: 38.46 %.

**خلاصة:**

مما سبق نستخلص أن أعمال الهيئات الرياضية هدفه الأسمى هو تحصيل القدر اللازم و الكافي من رأس المال، لكي تتمكن من الإستمرار في النشاط و دفعه نحو التنمية.

**السؤال السابع عشر:** هل ترون أن النصوص و التشريعات القانونية الجزائرية تعطي أهمية لقطاعي التمويل و الإدارة المالية في الهيئات الرياضية؟

**الهدف من السؤال:** معرفة ما إذا كان المشرع الجزائري قد أولى اهتمامه لجانب تمويل الرياضة و تسيير رؤوس الأموال في نفس القطاع.

| الأجوبة | نعم | لا | المجموع |
|---|---|---|---|
| التكرارات | 12 | 40 | 52 |
| النسبة المئوية | % 23.07 | % 76.93 | % 100 |

| كا المحسوبة | كا المجدولة | الدلالة الإحصائية | مستوى الدلالة | درجة الحرية |
|---|---|---|---|---|
| 7.54 | 3.84 | دال | 0.05 | 1 |

**الجدول رقم (17): يبين إجابات المسيرين حول تمويل و تسيير رؤوس الأموال الرياضية حسب المشرع الجزائري.**

**عرض و تحليل النتائج:**

يتضح لنا من الجدول رقم (17) أن قيمة كاف تربيع المحسوبة بلغت 7.54 و هي أكبر من قيمة كاف تربيع المجدولة التي تبلغ 3.84، عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 1، إذا هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

وهذا يدل أن الفجوات كبرى في نطاق التشريع الجزائري حول تمويل و إدارة موارد الهيئات الرياضية. حيث بلغت عدد الإجابات ب لا 40 و التي قدرت بنسبة 76.93 % بينما قابلتها 12 إجابات بنعم و التي توافق نسبة 23.07 %.

**خلاصة:**

نستخلص بعد اختبار المعطيات السابقة أن هناك فجوات في القانون الرياضي الجزائري، و المتعلق بتمويل الرياضة و تسيير رؤوس الأموال في الهيئات الرياضية.

**السؤال الثامن عشر:** هل الهيكل التمويلي للنادي الرياضي يرتكز على المصادر الثلاثة الأساسية الشاملة لتمويل الدولة، دعم المؤسسات الاقتصادية و مداخيل المبيعات.

**الهدف من السؤال:** معرفة ما إذا كانت الأندية الرياضية تمول نفسها من دعم الدولة و المؤسسات الاقتصادية و مداخيل المبيعات.

| الأجوبة | نعم | لا | المجموع |
|---|---|---|---|
| التكرارات | 50 | 2 | 52 |
| النسبة المئوية | % 96.15 | % 3.85 | %100 |

**عرض و تحليل النتائج:**

يتضح لنا من الجدول رقم (21) أن قيمة كاف تربيع المحسوبة تبلغ 9.85 و هي أكبر من قيمة كاف تربيع المجدولة التي تساوي 3.84، عند مستوى الدلالة 1 و درجة الحرية 0.05، إذن هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

و معنى هذا أن المشاكل المواجهة كثيرة، حيث بلغت عدد الإجابات بنعم 42 إجابة تمثل نسبة 80.77 % من العينة، تقابلها 10 إجابات بلا تحظى بنسبة 19.53 %.

**خلاصة:**

نستخلص أن أثناء ممارسة وظيفة الإدارة المالية بالهيئة الرياضية يواجه المهتمون بالأمر مشاكل كثيرة تعيقهم من جانب التمويل و الإدارة معا.

**السؤال الواحد و العشرين:** هل هناك مستثمرين خواص يعملون على دعم نشاطكم و إنعاش ميزانيتكم بقيم مالية معتبرة في إطار التمويل الخارجي؟

**الهدف من السؤال:** معرفة ما إذا كانت تدعم ميزانيات الأندية الرياضية من طرف مستثمرين في هذا القطاع.

| الأجوبة | نعم | لا | المجموع |
|---|---|---|---|
| التكرارات | 34 | 18 | 52 |
| النسبة المئوية | 65.38 % | 34.62 % | 100 % |

| كا المحسوبة | كا المجدولة | الدلالة الإحصائية | مستوى الدلالة | درجة الحرية |
|---|---|---|---|---|
| 2.46 | 3.84 | غير دال | 0.05 | 1 |

**الجدول رقم (21): يبين إجابات المسيرين حول وجود المستثمرين الذين يدعمون الأنشطة الرياضية.**

**عرض و تحليل النتائج:**

يتضح لنا من الجدول رقم (21) أن قيمة كاف تربيع المحسوبة قد بلغت 2.46 و هي أصغر من قيمة كاف تربيع المجدولة التي قدرت ب 3.84، عند مستوى الدلالة 1 و درجة الحرية 0.05، هذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية .

و هذا يعني أن هناك مستثمرين يدعمون الأعمال الرياضية حيث بلغت الإجابات بنعم 34 إجابة و الموافقة لنسبة 65.38 % من عينة البحث، تقابلها 18 إجابات بلا تمثل 34.62 % .

**خلاصة:**

نستخلص من النتائج السابقة أنه يوجد مستثمرين خواص يعملون على تدعيم الأندية الرياضية من الناحية المادية و ينعشون ميزانياتهم المالية.

**السؤال الثاني و العشرين:** هل تقيمون أعمال التمويل و الإدارة المالية في الأندية الرياضية بكفاءة و فعالية تتم وفق آليات إستراتيجية تعود بالربح لهاته المؤسسات ؟

**الهدف من السؤال:** معرفة ما إذا كانت تنجز أعمال التمويل و الإدارة المالية في الأندية الرياضية بكفاءة و فعالية.

| الأجوبة | نعم | لا | المجموع |
|---|---|---|---|
| التكرارات | 14 | 38 | 52 |
| النسبة المئوية | 26.92 % | 73.08 % | 100 % |

| كا المحسوبة | كا المجدولة | الدلالة الإحصائية | مستوى الدلالة | درجة الحرية |
|---|---|---|---|---|
| 5.53 | 3.84 | دال | 0.05 | 1 |

**الجدول رقم (22): يبين إجابات المسيرين حول ما إذا كانت تنجز أعمال التمويل و الإدارة المالية في الأندية الرياضية بكفاءة و فعالية**

**عرض و تحليل النتائج:**

يتضح لنا من الجدول رقم (22) أن قيمة كاف تربيع المحسوبة قد بلغت 5.53 و هي أكبر من قيمة كاف تربيع المجدولة التي تبلغ 3.84، عند مستوى الدلالة 1 ودرجة الحرية 0.05، لهذا يمكننا القول أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

و معنى ذلك أن أعمال التمويل و الإدارة المالية لا تنجز بكفاءة و فعالية في الأندية الرياضية، حيث بلغت عدد الإجابات بلا 3_ إجابة تمثل 73.08 %، بينما قابلتها 14 إجابات ب نعم لا تمثل سوى 26.92 %.

**خلاصة:**

نستخلص أن أعمال التمويل و الإدارة المالية المقيمة من طرف المسيرين تشير إلى أنها في معظمها لا تتم بدرجة عالية من الكفاءة و الفعالية.

**2-2- عرض و تحليل نتائج المقابلة:**

كما سلف الذكر تمكنا من إجراء خطوات المقابلة مع عدد محدد من المدراء في الأندية الرياضية و لانحصار أجوبتهم في مفاهيم متقاربة، لم نتمكن من ترجمتها إحصائيا، لذا سوف نعرض المحاور العامة لإجاباتهم باستخدام العبارات الأكثر دلالة فيما يلي:

**2-2-1- عرض و تحليل مضمون أجوبة السؤال الأول:**

مضمون السؤال الأول يشتمل رؤية المقابلين لمستوى التنظيم في الأندية و الهيئات الرياضية عامة لمقابلة النتائج المستخلصة و الفرضية الأولى للبحث.

**السؤال الأول: كيف تنظرون إلى التنظيم في المؤسسات الرياضية من حيث التأطير و الجانب التشريعي و حجم الإمكانات المتاحة للهيئات الرياضية، فهل يمكن القول أن هناك تصميم مؤسسي للهيئات الرياضية فق الخطط و الإستراتيجيات؟**

**مضمون أجوبة السؤال الأول:**

فيما يتعلق بالتنظيم في الهيئات الرياضية، فهو يخضع للقانون الجديد 04/10 الذي لا يحدد كل شيء و لم يهتم بكل الجوانب. و يشهد فقر مدقع للنصوص التطبيقية، و هذا خصوصا فيما يتعلق بأعمال التمويل و الاحتراف، فبعيدا عن شعارات الجمعية الرياضية، تعيش الأندية الرياضية في شبه فراغ قانوني يستوجب الإسراع في إضافة

و تعديل القوانين و النصوص التي تحدد كل الصلاحيات خاصة في نطاق التمويل و تسيير رؤوس الأموال الموفرة، إلى جانب هذا يؤكد وجود افتقار للمؤطرين الأكفاء سواء من ناحية المستوى العلمي أو الخبرة في الميدان رغم وجود عدد يمكن تحديده إلا في بعض الأندية. و الإمكانيات المتاحة قد تكون معتبرة لكن تبقى دائما غير كافية بشكل عام، كونها لا تتماشى و البرامج المسطرة نظريا و المنجزة ميدانيا.هذا ما يشير إلى أن التمويل في هذه الهيئات الرياضية ضعيف المستوى مقارنة و أندية الدول المتحضرة و المطورة.

**تحليل مضمون أجوبة السؤال الأول:**

من ناحية التنظيم في الهيئات الرياضية أشار المقابلون أنه يخضع لقانون 04/10، هذا الأخير لا يتعرض لكل الجوانب رغم إدخال تعديلات كثيرة بالنسبة للقوانين السابقة. حيث لا تزال الأندية الرياضية و الهيئات عامة تحيا في فراغ قانوني، سواء من جانب الهيكلة المؤسسية أو من جانب التمويل و هو الأهم ذكرا، و كذا جانب الاحتراف بصفة الأندية الرياضية لا تزال تتحلى بمنصب الجمعية الرياضية، بعيدا عن المؤسسة ذات الأهداف الربحية التي كان ينبغي أن تكتسبها لغرض تطويرها وازدهارها، فالأمر الواقعي أن التنظيم غير محكم في التطبيق و غير دقيق في التعيين لكل قسم من هذا القطاع، بغض النظر عن التنظيم ضمن التشريعات القانونية المهتمة غالبا بالأندية المحترفة، و الذي يعتبر نظريا بالنسبة لها. ضف إلى ذلك المتاحات المادية المقررة لهذه الأندية تعد ضئيلة جدا بالنسبة لنوعية أعمالها حيث لا تسمح بتغطية و دعم نشاطها. و بالتالي يمكن الإشارة إلى أن التنظيم في الهيئات الرياضية الجزائرية يعاني من تشتت، حيث يمارس النشاط الرياضي في الهيئات في معظم الأحيان بصفة عشوائية، لأسباب عدة أهمها عدم تدقيق التشريعات و تخصيصها بكل الجوانب، رغم مرور المشرع الجزائري بعدة مراحل منذ الاستقلال و عدم تطرق النصوص المعدلة إلى الحاجات في هذه الهيئات، إلى جانب ذلك نقص الإمكانات الموفرة للأندية و المؤطرين الأكفاء العاملين في الميدان.

**خلاصة:**

نستخلص أن التنظيم في الهيئات الرياضية من حيث التأطير و التشريع القانوني، يشهد ضعفا مستمرا مقارنة و التنظيم في أندية الدول المتقدمة، يرجع ذلك إلى أسباب متعددة منها قلة الإمكانات المادية المتاحة لها. إلا أنه يمكن القول أن هناك جهود تبذل لدعم هذا القطاع من الناحية التنظيمية مثل ظهور أول محكمة رياضية بشكلها المعنوي أكثر، في انتظار دخولها ميدان التطبيق و إصدار قوانين أخرى معدلة أكثر استحداثا و نفعية للنشاط.

**2-2-2- عرض و تحليل مضمون أجوبة السؤال الثاني:**

و يشير هذا السؤال الموجه للأشخاص المقابلين تقييم العمل الإداري المنجز ضمن أعمال الهيئة الرياضية للتمكن من معالجة الفرضية الثانية للبحث.

**السؤال الثاني: كيف تحللون طريقة تأدية العمل الإداري من حيث الإنجازات و النتائج المندرجة من وراء تأدية هذا العمل و كذا الفجوات التي تشهدها هذه الوظائف و بمعنى أقرب هل الأساليب الإدارية و أساليب التسيير تستند إلى مفاهيم إستراتيجية؟**

**مضمون أجوبة السؤال الثاني:**

حلل المقابلون طريقة تأدية العمل الإداري على أنها تمارس غالبا بصفة عشوائية و تلقائية، رغم كونها نشاط ليس بالهين، فالمراوغات لا توجد فقط على مستوى الميدان، بل تتجاوز ذلك وصولا إلى كيفيات التحايل و الطرق الذاتية التي لا تخلو من أخطاء التسيير. فطريقة التسيير و إن كانت في حالات قليلة فعالة لا تجدي بالنفع عموما، لأنها تبنى على التجربة لا أكثر و لا تقوم على أسس علمية و تقنيات مستحدثة. هذا الخلل المشهود في سلك تسيير الأندية الرياضية راجع إلى نقص الكفاءات و عدم التخصص العلمي في الإدارة الرياضية و كذا إهمال هذا الجانب.

**تحليل مضمون أجوبة السؤال الثاني:**

من أجوبة الأشخاص المقابلين نستخلص أن الوظيفة الإدارية بالهيئات الرياضية تمارس ليس من طرف مختصين في مجال التسيير و إنما يتكلف بها رؤساء الفرق استعانة ببعض الأعضاء هناك، و هذا يتم وفق التجربة لا أكثر، فيتعرض هذا النوع من العمل

إلى الإدارة عبر الطرق الذاتية التي تتأقلم و الأوضاع فيها. هذا ما يدل على أن السبب الرئيسي في الخلل المعاش و انحطاط المستوى هو غياب الإدارة العلمية الفاعلة التي من شأنها أن تدفع بالنشاط الرياضي نحو الأمام و ترقيه. فبصفة الممارسة الإدارية في الأندية الرياضية لا تزال تخضع للعشوائية و التجربة لا أكثر سوف يبقى المستوى على حاله رغم تجنيد كل الطاقات الفنية و الإمكانات المادية، كون هذه الأعمال في أي مؤسسة كانت تكسب أهمية بالغة لا يمكن تجاوزها. لذا يجب تولي المهام من طرف أصحاب الكفاءة الإدارية و الاختصاص العلمي في الميدان، هذا بناء على أحدث الطرق المرنة المناسبة لأعمال التسيير لنجاح الهيئة بهدف أسمى هو استمرارية نشاطها.

**خلاصة:**

نستخلص أن العمل الإداري في الهيئات الرياضية هو وظيفة ذات فعالية لدفع مستوى النشاط و رفع المردود. و لذلك يجب إلقاء الضوء على هذا الأداء و تطويره، و إنجازه وفق مناهج علمية دقيقة و خطوات مرتبة. حيث أنه مشهود أن الخلل متواجد في الأندية الرياضية و يتوضح ذلك من خلال النتائج و الوضعية في الساحة الدولية لهذا النشاط.

### 2-2-3- عرض و تحليل مضمون أجوبة السؤال الثالث:

و يتعلق هذا السؤال بأساليب التمويل و الإدارة المالية، لإمكانية التحقق من صحة الفرضية الثالثة للبحث.

**السؤال الثالث: ما هو تقييمكم لأعمال التمويل و الإدارة المالية في الأندية الرياضية و الهيئات الرياضية عامة وظيفة تصل أهميتها إلى التحليل الإستراتيجي؟**

**مضمون أجوبة السؤال الثالث:**

أجاب الأفراد المقابلون و هم مدراء الهيئات الرياضية، بأن تمويل الأندية الرياضية يعرف صعوبات كبيرة لأن غالب الاهتمام يوجه نحو الفرق الأولى فقط. فهذا القطاع يعاني من ركود سواء من جانب تحصيل تلك الموارد أو أعمال إدارتها. فالتمويل يجب أن يتم عن طريق شراكة معينة أين نجد في معظم الأحوال للنادي حق أقل بكثير من

صلاحية الممول للفريق. فبشكل عام تقيم هذه الأعمال بالنقص و الفقر وعدم كفاية الممولين و مناهج التسيير العلمية، حيث تهمل الدولة هذا الجانب ضف إلى ذلك للتمويل يجب استقطاب المؤسسات الاقتصادية الخاصة، و يتوقف ذلك على الثقافة الرياضية السائدة في مجتمعنا و المقيمة بالركود. بعدها يمكن النظر في المشاريع المرتبطة بهذا كتصحيح و عولمة أن التسيير المالي للأندية الرياضية.

**تحليل مضمون أجوبة السؤال الثالث:**

مصادر الأموال الرياضية حقيقة تعتبر ضئيلة في مجتمعنا، راجع لضعف التمويل و ضرورة العمل على استقطاب الممول الخاص الذي لم ينتشر بعد، حيث أن الثقافة الرياضية لم تتعدى صفة النشاط الممارس مثلما هو الحال في الدول المتقدمة، التي تضع الاحتراف وسيلة هدفها تحصيل الربح المادي من وراء ارتقاء الفرق و ازدهارها. فينبغي الاهتمام بجانب دعم النشاط الرياضي من الناحية المادية، وإسناد تأطير علمي للمهارات و لتسيير إمكانيات الأندية الرياضية خاصة منها المادية التي التي تسمح بتوفير المناخ الملائم للعمل الرياضي المنتج. حيث تعتبر الأعمال الإدارية في مثل هذه الهيئات ليست بالأمر الهين، لذلك نشهد خللا كبيرا في أندية كرة القدم حيث يهمل هذا النوع من الوظائف في غالبها.

**خلاصة:**

نستخلص أن أعمال تمويل النشاط البدني الرياضي و تسيير رؤوس الأموال نشاط جوهري يجب الاهتمام به، و ذلك وفق آليات علمية دقيقة يؤديها أهل الاختصاص لتكون فعالة. و بهذا تعد أساس تحريك النشاط في الهيئات الرياضية و دفعه نحو العولمة و الازدهار.

## الفصل الثالث: الاستنتاجات، مقابلة النتائج بالفرضيات، الخاتمة و التوصيات

3-1- الاستنتاجات

3-2-مناقشة فرضيات البحث

3-2-1- مناقشة الفرضية الأولى

3-2-2- مناقشة الفرضية الثانية

3-2-3- مناقشة الفرضية الثالثة

3-3- الخاتمة

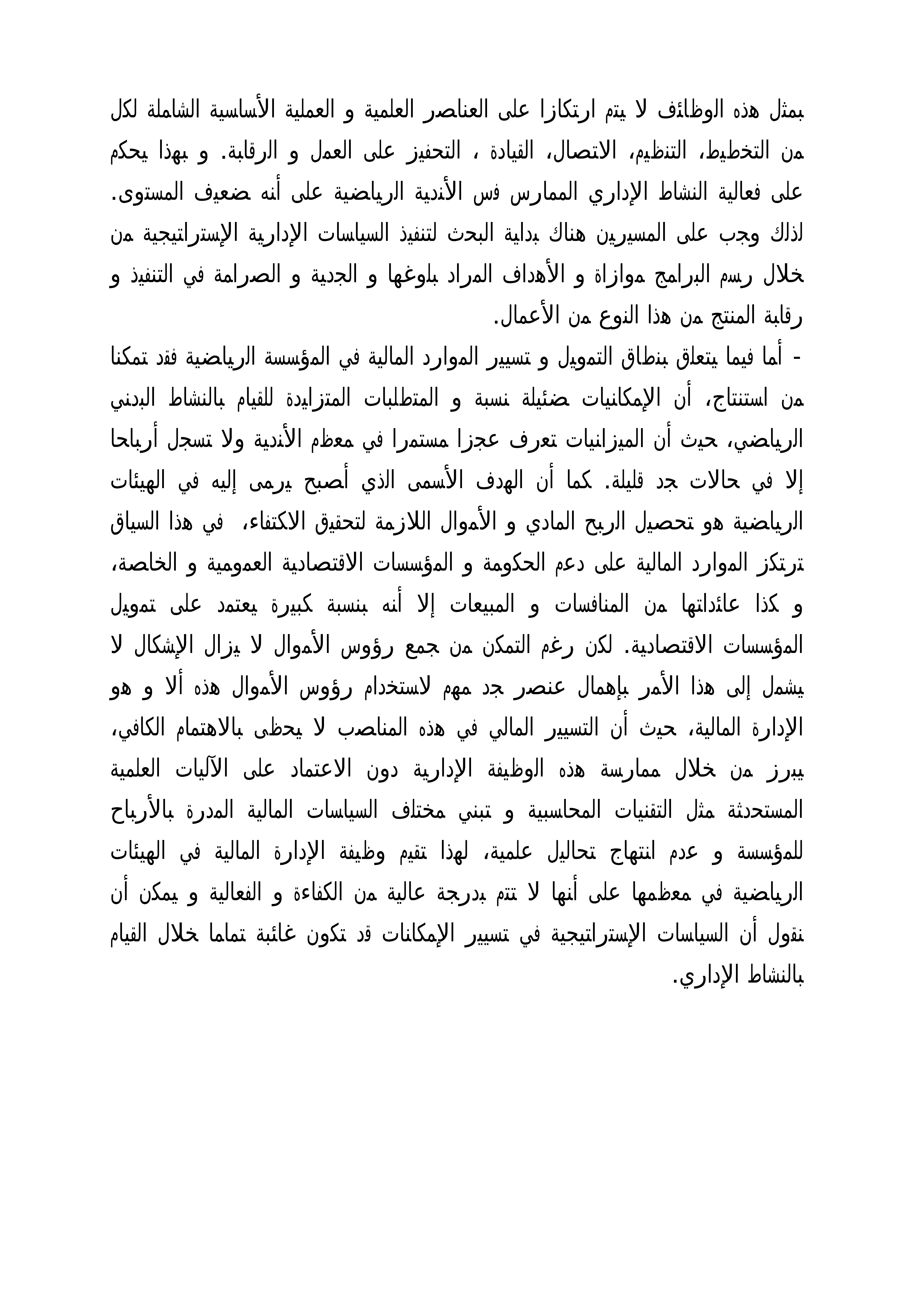
3-4- الاقتراحات و التوصيات

## 3-1- الاستنتـاجـات:

بعد القيام بالدراسة النظرية التي شملت المحاور الثلاثة للموضوع، المتعلقة بالتنظيم الرياضي و ممارسة النشاط الإداري وفق الإستراتيجيات خصوصا منه توريد و تسيير رؤوس الأموال في المؤسسات الرياضية. و إثر ضم الدراسة الميدانية للبحث التي كان هدفها التقرب من أرض الواقع المعاش في الأندية الرياضية و تحليل معطيات تم الحصول عليها عن طريق استمارات الاستبيان و المقابلة فقمنا بالمقاربة بين نتائج الفصول للدراسة النظرية و مقابلتها بنتائج محاور الاستبيان و أسئلة المقابلة. سمحت لنا كل هذه الخطوات باستخلاص النتائج التالية:

- فيما يتعلق بالتنظيم في الهيئات الرياضية، استخلصنا أن المشرع الجزائري منذ الاستقلال باشر في إدخال تعديلات و نص قوانين جديدة للمجال الرياضي عبر مختلف القوانين و الأوامر، آخرها قانون 04/10 الذي رغم استحداثه بقي يعرف فجوات لتسيير القطاع و تطويره كونه لم يأتي بتفصيل كامل و شامل لعمل النشاط الرياضي في المؤسسة و خارجها. إضافة إلى ذلك تقل الإمكانيات مقابل ذلك توجد عراقيل و صعوبات كثيرة تنعكس مباشرة على مردودها الرياضي الذي لا يزال يعرف الانحطاط. من خلف هذا الاهتمامات لا توجه لجعل الهيئات الرياضية تتحلى بصفة المؤسسة الاقتصادية و دمجها في القطاع الخاص لتصبح قطب استثماري مهم بالنسبة لباقي المحيط الاقتصادي تستفيد من دعمه مقابل خدمة أخرى مبادلة لذا يمكننا القول أنه ليست هناك إستراتيجية في التنظيم والتخطيط المؤسسي للهيئة الرياضية. من هذا المنظور ينبغي سن قوانين دورية معدلة و مطورة و إتباعها بالرقابة للتطبيق، و كذا الدخول بالأعمال الرياضية في نطاق عولمة الأنشطة بما تكتسيه سياساتها من خصخصة و تحرير الطاقات، للنهوض بالرياضة لدرب القطاعات التنموية المربحة.

- نستنتج من محور الوظيفة الإدارية في الهيئات الرياضية، انه تفتقر المفاهيم الواسعة و الصحيحة لدى المؤطرين في القطاع ما يتجسد من خلال النتائج والمردودية على الساحة الوطنية لا سيما الدولية. و الأسباب الرئيسية لذلك هي عدم توزع المهام بتسلسل محكم و عدم تركيزهم على مفاهيم إستراتيجية للتخطيط و التسيير ضمن الهيئة، حيث لا يتولى إنجاز الأعمال الإدارية مختصون في مناصب بصفة دائما فغالبا ما تعتمد على العشوائية و المعارف عن التجارب السابقة لا أكثر، ضف إلى ذلك فقد تمكنا من التحقق أن القيام



بمثل هذه الوظائف لا يتم ارتكازا على العناصر العلمية و العملية الأساسية الشاملة لكل من التخطيط، التنظيم، الاتصال، القيادة ، التحفيز على العمل و الرقابة. و بهذا يحكم على فعالية النشاط الإداري الممارس فس الأندية الرياضية على أنه ضعيف المستوى. لذلك وجب على المسيرين هناك بداية البحث لتنفيذ السياسات الإدارية الإستراتيجية من خلال رسم البرامج موازاة و الأهداف المراد بلوغها و الجدية و الصرامة في التنفيذ و رقابة المنتج من هذا النوع من الأعمال.

- أما فيما يتعلق بنطاق التمويل و تسيير الموارد المالية في المؤسسة الرياضية فقد تمكنا من استنتاج، أن الإمكانيات ضئيلة نسبة و المتطلبات المتزايدة للقيام بالنشاط البدني الرياضي، حيث أن الميزانيات تعرف عجزا مستمرا في معظم الأندية ولا تسجل أرباحا إلا في حالات جد قليلة. كما أن الهدف الأسمى الذي أصبح يرمى إليه في الهيئات الرياضية هو تحصيل الربح المادي و الأموال اللازمة لتحقيق الاكتفاء، في هذا السياق ترتكز الموارد المالية على دعم الحكومة و المؤسسات الاقتصادية العمومية و الخاصة، و كذا عائداتها من المنافسات و المبيعات إلا أنه بنسبة كبيرة يعتمد على تمويل المؤسسات الاقتصادية. لكن رغم التمكن من جمع رؤوس الأموال لا يزال الإشكال لا يشمل إلى هذا الأمر بإهمال عنصر جد مهم لاستخدام رؤوس الأموال هذه ألا و هو الإدارة المالية، حيث أن التسيير المالي في هذه المناصب لا يحظى بالاهتمام الكافي، يبرز من خلال ممارسة هذه الوظيفة الإدارية دون الاعتماد على الآليات العلمية المستحدثة مثل التقنيات المحاسبية و تبني مختلف السياسات المالية المدرة بالأرباح للمؤسسة و عدم انتهاج تحاليل علمية، لهذا تقيم وظيفة الإدارة المالية في الهيئات الرياضية في معظمها على أنها لا تتم بدرجة عالية من الكفاءة و الفعالية و يمكن أن نقول أن السياسات الإستراتيجية في تسيير الإمكانات قد تكون غائبة تماما خلال القيام بالنشاط الإداري.

### 3-2- مناقشة فرضيات البحث:

بعد طرح إشكال البحث المتعلق بكفاءة الفعالية الإدارية للقسم المالي و توريد رؤوس الأموال، و فرض حلول مسبقة للبحث محتواها العام أن هذه العملية أساس لتحريك النشاط في المؤسسة الرياضية و تنمية مستواها المادي و بذلك مردودها الرياضي، يمكن معالجتها وفق ما تمكنا من رصده من خلال المقاربة المعرفية النظرية و التطبيقية فيما يلي:

### 3-2-1- مناقشة الفرضية الأولى:

مفاد الفرضية الأولى بناء المؤسسة الرياضية وفق تنظيم قانوني و إمكانات مادية تعمل لتحقيق الربح المادي من وراء الاحتراف و نظام مفاهيمي إستراتيجي يكسبها ثقل اقتصادي معتبر. هذا صحيح حيث من وراء المقاربة النظرية و التطبيقية المنجزة تأكدنا بناءً على قانون 10/04 في مادته 44 و في الأمر 95-09 في مادته 20 أن البناء المؤسساتي للهيئة الرياضية خاصة منها الأندية المحترفة213 المسند إليه التنظيم القانوني و العلمي و تجنيد الجهود الفنية من حيث الممارسة و التأطير إضافة إلى الإمكانيات المادية، فالجمع بين كل هذه العوامل ضمن أي مؤسسة كانت هي توفير الظروف الملائمة للاحتراف و يندرج من خلف ذلك التحصيل المادي و تيسير الظروف بهدف اكتساب الهيئة ثقل معتبر في محيطها الاقتصادي. و كذلك بناءً على المعطيات النظرية التي حصّلناها و المقاربة الاقتصادية أو بالأحرى المؤسسية من نظريات **كونصو** و **شاندلر** في هيكلة التنظيمات وفق التقنية الإستراتيجية و رسم أعمدة التصميم المؤسسي، استطعنا استخلاص أن الهيئة الرياضية هي وحدة لها صفات المؤسسة لما تجمع من مختلف عوامل الإنتاج، المادية و البشرية. و لذلك تعرضنا إلى الوجهة الثقافية لهذه المؤسسات و أشرنا إلى مفهومها، أنواعها و إطارها القانوني، كل هذا هدفنا من خلاله إلى إيضاح البعد المادي لممارسة النشاط البدني الرياضي و إبراز التنظيم في هذه المؤسسات. و غايتنا الأسمى من هذه إثبات قولنا من خلال فرضيتنا أنه وجب توفر فكر إستراتيجي و مفاهيم في نفس السياق للتنظيم و التخطيط المؤسسي المميز.

**3-2-2 مناقشة الفرضية الثانية:**

أشار محتوى فرضيتنا الثانية إلى أن سيادة مفهوم إداري واسع على الأعمال الرياضية مصوغ من تفكير إستراتيجي يؤدي إلى ترويج النشاط و تنمية أدائه و بالتالي إثراء وضعه المادي. فبناءً على الصيغة الإنتاجية التي تكتسبها الهيئة الرياضية، و استنادا إلى النظريات العلمية التي تطرقنا إليها كنظرية المنهج المعاصر لإدارة المؤسسة ل**أومايا** 1985 و **جون تومبسون** في تطويره للوعي الإستراتيجي خلال القيام بالعمل الإداري اعتمادا على دراسة و تحليل التغير و بعد استطلاعنا غلى الأسس و المبادئ النظرية الإدارية المستحدثة و من وراء المشاكل التي نعيشها في وطننا من مردود رياضي ضئيل نسبة إلى ما يوفر لهذا القطاع من دعم، استخلصنا أن جوهر الإشكال يكمن في نوعية التسيير الممارس في هذه المؤسسات، عكس ما هو عليه في إدارات أندية البلدان المتقدمة. فوجب إعادة النظر في هذا المحور و هيكلته وفق الأسس و المبادئ العلمية و الإستراتيجية الفعّالة، عملا بأحدث الطرق الإدارية كتحديد الأهداف و الحكم عليها دون دراسة مبدئية لكل المتغيرات الدخيلة ما يشتهر بمنهج الإدارة بالأهداف، و كذا و ضع هيكل إداري رسمي يشرف على الهيئات الرياضية، يترأسه ذوي التخصص العلمي في الميدان و الفعالية في الفعل القيادي خاصة.

**3-2-3- مناقشة الفرضية الثالثة:**

منصوص الفرضية الثالثة للبحث أن أعمال التمويل للأنشطة البدنية الرياضية ، و تسيير رؤوس أموالها وفق الصيغ العلمية المحددة من طرف الخبراء و المحللين و المنجزة بكفاءة و فعالية و الآليات الإستراتيجية من شأنها أن تمنح أحسن الظروف التي يتمكن العمل فيها الرياضي المنتج. و من هذا المنظور و ما سبق الإشارة إليه من مفاهيم و سياسات التسيير المالي في أي مؤسسة كانت من مختلف الوسائل و النظريات المتخصصة في الميدان يرتأى استخدامها من أجل التحسين كوسائل التقدير المالي للتحكم في تسيير المؤسسة التي تعرض إليها **إدوارد دمينغ** في نظرياته ووسائل تحدد الأوضاع المالية في المؤسسة كتحليل SWOT لمعرفة نقاق التحكم في آلية التسيير المالي للمؤسسة. حيث يمكننا إبراز الدور الجوهري الذي تؤديه هذه الوظيفة الإدارية، فينبغي لتطوير نشاطات المؤسسة إلقاء الضوء على هذا الجانب بالخصوص. بداية باستقطاب أقصى حد من الموارد و تشغيلها أو استثمارها في المناصب التي تدر بأرباح بضغط الخطر، و محاولة تقليص التكاليف و مدخلات العمل الإنتاجي و رفع مخرجاتها. كون الهيئات الرياضية تجمع بين موارد مادية و بشرية مثل بقية المؤسسات الاقتصادية التي تعتني بمهمة التسيير المالي.

**3-3- الخاتمة:**

من خلال دراستنا لموضوع أساسيات التمويل و الإدارة الإستراتيجية للموارد المالية في المؤسسة الرياضية، و بعد التطرق للتنظيم في الهيئات الرياضية و النشاط الإداري الكائن فيها، إلى جانب التمويل و أساليب تسيير الموارد المالية بينت لنا الدراسة أن الهيئات الرياضي الرياضية الجزائرية تعاني من فجوات كبرى في هذا النطاق. حيث الخلل يشهد من كل جوانب التنظيم القانوني الذي لا يزال يفتقر بعد للنصوص المفصلة حيث مضمونها عام، كذا من التسيير لعدم خضوع الأعمال الرياضية لإدارة سليمة ينعكس أداؤها على المستوى الفني لهذه الهيئات، و أهمها ذكرا هو التهميش الكلي لوظيفة الإدارة المالية في الأندية الرياضية خاصة رغم كون هذه المهمة العصب المحرك لباقي الممارسات، بصفتها توفر الظرف الملائم الي يحفز نشاط الرياضي المنتج.

ما يتطلب حضور هيئات مكونة مختصة بتسيير رؤوس الأموال في الهيئات الرياضية لكي يتم استثمار رؤوس ألأموال في أنفع الاستخدامات. يتم ذلك بوضع برامج مبدئية و أنظمة عمل ترمي إلى الرفع من المركز المالي أو تزويد المحفظة المالية بحوزة المؤسسة لتفادي العجز و التمكن من تغطية كل المتطلبات. وكذا

الدخول بالنشاط البدني الرياضي في دوائر الصناعة الرياضية التي من شأنها تحصيل المردود المادي، و ترشيد القرارات لحسن تكوين الهيكل المالي في الهيئات الرياضية. إلى جانب القيام بأعمال الموازنة المالية اعتمادا على أحد التقنيات المحاسبية، واعتمادا بالخصوص على وظائف التسويق للازدهار و رفع العائد. و تقسيم المهام و العمل وفق الأساليب العلمية الدقيقة، كذلك اتخاذ سياسات مالية إستراتيجية لنشاط المؤسسة. هذا كله يراهن على تحقيق الأهداف في مثل هذه المؤسسات وهي ضغط حجم المدخلات في عملية الإنتاج، و تعظيم مخرجاتها. وصولا إلى أسمى غاية و هي نجاح وظيفة الإدارة المالية بعد تحصيل ما أمكن من موارد لدعم نشاط الهيئة.

هنا يجب التنويه إلى أن كل هذه الأعمال ينبغي أن تشمل شتى أنواع المؤسسات الرياضية دون حصر، و دفعها كلها لتصبح قطاعا تنمويا يدخل في دائرة الإنتاج لينفع المحيط الاقتصادي و المتعلق بشدة بالظرف الاجتماعي، و يستغل منافعه.

**3-4- الاقتراحات و التوصيات:**

بعد تسطير النتائج المحصل عليها من وراء إنجاز بحثنا هذا ودراسة الفرضيات المتبناة، يجدر بنا صياغة بعض الاقتراحات و التوصيات التي نتمنى أن تلقى اهتماما لتجسيدها في الميدان و هي:

- مواصلة إصدار النصوص التشريعية التي تنظم عمل النشاط الرياضي في الهيئات بصفة التخصيص لكل الجوانب.

- النظر في مشاريع خصخصة الهيئات الرياضية بتبني سياسات معولمة تطور أنشطتها و تنشر الثقافات و يتم التصميم فيها وفق الخطط و الإستراتيجيات .

- ضرورة ممارسة الفعل الإداري في هذه الهيئات بطرق علمية و بتنظيم محكم في تولي المهام و بناء كل هذا على تخطيط إستراتيجي مفاده التميز.

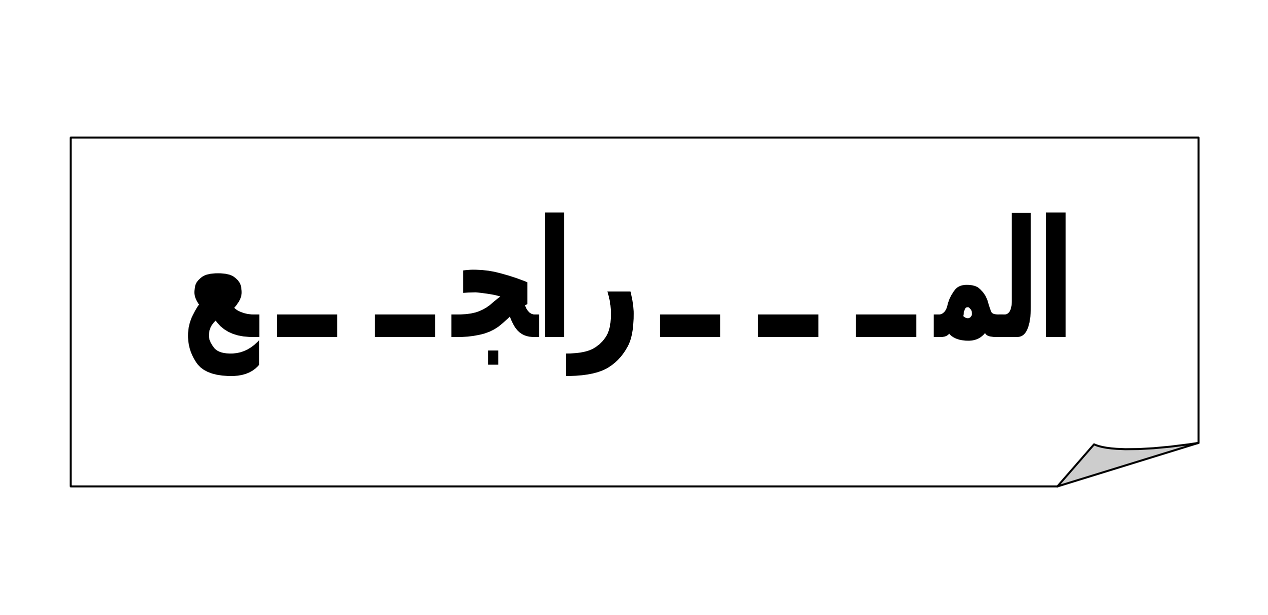
- إسناد مناصب التسيير في الهيئات الرياضة إلى ذوي القدرة و الفعالية والكفاءة و إعادة تكوينهم بصفة دورية.

- الاهتمام بكسب أفضل هيكل للتمويل في المؤسسة باعتبار مصادر الأموال محدودة مقابل ذلك الاعتناء بالنفقات و الموازنة المالية للمتاحات و التكاليف.

- العمل بمنهج الإدارة بالأهداف و التسيير المخطط وصولا إلى تحقيق نجاح وظيفة الإدارة المالية و استعانة بكل الوسائل العلمية الحديثة لما تحتله هاته الأعمال من أهمية في تنمية المركز المالي للهيئات.

- اعتماد سياسة المرونة و المواءمة للتأقلم و الأوضاع إلى جانب ذلك الشفافية و التواصل كمبادئ لتطبيق الإستراتيجية و بالتالي تحقيق الغايات المرجوة من وراء الإدارة المالية و التمويل للهيئة.

- تحريك العمل الإداري في المؤسسة وفق مبادئ علمية تخضع للمشاورة و تتبنى من طرف الأعوان في سبيل التخطيط بالمفهوم الإستراتيجي ثم تقييم النتائج و مراجعة أنظمة العمل لتصحيح الخلل إذا ما وجد و بلوغ مستوى تكون فيه إدارة التميز.


المـــــراجـــع

## قائـمـة المراجـع:

### قائمة المراجع باللغة العربية:

### الكتـب:

1- إبراهيم محمود عبد المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، منشأة المعارف، الإسكندرية 1999.

2- إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي: القيادة الإدارية في التربية البدنية و الرياضية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية 2003.

3- إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية –الإمكانات و المنشآت في المجال الرياضي-، الجزء السابع، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية 2004.

4- أحمد بدر: أصول البحث العلمي و مناهجه، وكالة المطبوعات، الكويت 1979.

5- أحمد طرطار: الترشيد الاقتصادي للطاقة الإنتاجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1987.

6- إسماعيل حامد عثمان: التحديات التي تواجه الدورات الأولمبية في القرن الحادي و العشرين، الطبعة الأولى، الجزء السابع، دار الفكر العربي، مصر 1996.

7- إسماعيل محمد السيد: الإدارة الإستراتيجية –مفاهيم و حالات تطبيقية-، المكتب العربي، القاهرة 1993.

8- أشوك شندا، ترجمة لعبد الحكم الخزامى: إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة 2002.

9- السيد حسن شلتوم، حسن معوض: التنظيم و الإدارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربي، الكويت 1965.

10- أمر ا أحمد البساطي: التدريب الرياضي و تطبيقاته، منشأة المعارف، الإسكندرية 1998.

11- بوحوش عمار و الذنيبات محمد محمود: مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1995.

12- بوخريسة بوبكر و آخرون: دراسات في تسيير الموارد البشرية، دار قرطبة للنشر، الطبعة الأولى، الجزائر 2008.

13- حسن أحمد الشافعي: الاستثمار و التسويق في التربية البدنية و الرياضية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية 2006.

14- حسن أحمد الشافعي: التربية البدنية و الرياضية و ظاهرة العصر العولمة، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية (لم ترد سنة النشر).

15- حسن أحمد الشافعي: التنظيم الدولي للعلاقات الرياضية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية 2002.

16- حسن أحمد الشافعي: إدارة الجودة الشاملة في التربية في التربية البدنية و الرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية 2003.

17- حسن أحمد الشافعي: القرار الإداري و القانوني في التربية البدنية و الرياضية، التشريعات في التربية البدنية، الجزء الثالث، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، القاهرة 2004.

18- حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية في إدارة و فلسفة التربية البدنية و الرياضية، الجزء الخامس، مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية 2001.

19- حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية لاقتصاديات الرياضة – الخصخصة الإدارية و القانونية في التربية البدنية و الرياضية-، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية 2006.

20- حسن أحمد الشافعي، سوزان أحمد مرسي: العلاقات العامة في التربية البدنية و الرياضية، الطبعة الأولى، مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية 1999.

21- حمد شفيق: البحث العلمي –الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الجتماعية، المكتب الجامعي، الإسكندرية 1998،

22- حمزة محمود الزبيدي: التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2000

23- رضوان حلوة حنان، جبرائيل كحالة: المحاسبة المالية المتخصصة، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان 1995.
24- رضوان وليد العمار: أساسيات في الإدارة المالية – مدخل إلى قرارات الاستثمار و سياسات التمويل -، الطبعة الأولى، دار المسيرة للطباعة و النشر و التوزيع، عمان 1997.
25- زياد رمضان: الإدارة المالية في شركات المساهمة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان 1998.
26- سليمان محمد الطماوي: مبادئ علم الإدارة العامة، الطبعة السابعة، مطبعة جامعة عين شمس، القاهرة 1987.
27- سمير عبد الحميد: إدارة الهيئات الرياضية، دار المعارف للطباعة و النشر، الإسكندرية 1999.
28- سعاد نائف برنوطي: الإدارة، أساسيات إدارة الأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر و التوزيع،عمان 2008.
29- سعد غالب ياسين: الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر ،الطبعة الأولى، عمان ، 1998.
30- سي. بي. راو، ترجمة لعبد الحكم أحمد الخزامي: العولمة – الكونية – وأبعادها الإدارية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة 2003.
31- صامويل عبود: اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانيـة، القاهرة 1984.
32- عايدة سيد حطاب، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، دار الفكر، القاهرة، 1995
33- عادل حسين: الإدارة، دار النهضة للطباعة و النشر، بيروت 1976.
34- عبد الحليم محمود كراجه و آخرون: محاسبة الشركات، الطبعة الأولى، دار الأمل للنشر و التوزيع، الأردن 1991.
35- عبد الحميد شرف: التنظيم في التربية الرياضية بين النظرية و التطبيق، مركز الكتاب للنشر، القاهرة 1997.
36- عبد الحميد علي: إدارة الهيئات الرياضية، دار المعارف للطباعة و النشر، الإسكندرية 1999.

37- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل ،القاهرة ،الطبعة 2 ، 2001
38- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية 1997.
39- عبد الغفار حنفي: أساسيات التمويل و الإدارة المالية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية 2002.
40- عبد الناصر بن عبد الرحمن الزهداني، أ. مارلين وودسمول، وايت وودسمول: نماذج نجاح العمل الإداري، الطبعة الأولى، دار ابن حزم للطباعة و النشر و التوزيع، بيروت 2005.
41- عصام بدوي، نازك مصطفى سنبل: البطولات و الدورات الرياضية – استضافتها، تنظيمها، إدارتها -، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة 2004.
42- علاء صادق: الرياضة و الاحتراف، دار المعارف، القاهرة (لم ترد سنة النـشـر).
43- عمر السعيد و آخرون: مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقـافة للنـشر و التوزيع، عمان 2003.
44- عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1999.
45- فائق حسني أبو حليمة: الحديث في الإدارة الرياضية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان 2004.
46- فؤاد و الشيخ سالم، زياد رمضان، أميمة الدهان، محسن مخامرة: المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الخامسة، مركز الكتاب الأردني، الأردن 1995.
47- فلاح الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000
48- كمال الدين عبد الرحمن درويش، محمد صبحي حسانين: الجودة و العولمة في إدارة أعمال الرياضة باستخدام أساليب إدارية مستحدثة، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة 2004.
49- كمال درويش، السعداني خليل السعداني: الاحتراف في كرة القدم، مركز الكتاب للطباعة و النشر، القاهرة 2006.

50- كمال درويش، أشرف عبد المعز: المنظمات الرياضية الأهلية – المفهوم، التاريخ، التطور، التنظيم-، كلية التربية البدنية للبنين، جامعة حلوان، القاهرة 2000.

51- محمد حسن علاوي: سيكولوجية التدريب و المنافسة، الطبعة السابعة، منشأة المعارف، الإسكندرية 1992.

52- محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، إبراهيم سلطان: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للنشر، الأسكندرية 2002،

53- محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1995.

54- محمد شفيق: الإنسان و المجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 1998.

55- محمد سعيد الصبان، عبد ا هلال: الأسس العلمية و العملية لمراجعة الحسابات، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية 1998.

59- محمد صالح الحناوي، إبراهيم إسماعيل سلطان: الإدارة المالية و التمويل، الدار الجامعية، الإسكندرية 1999.

60- محمد صالح الحناوي: الإدارة المالية و التمويل، الدار الجامعية طبع نشر و توزيع، الإسكندرية 2000.

61- محمد مدحت عزمي: علاقة المشرع العام للعملاء و الموردين، منشأة المعارف، الإسكندرية 19971.

62- محمد منير مرسي: الإدارة المدرسية الحديثة، مطبعة عالم الكتب، القاهرة 1998.

63- مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة و التنظيم في التربية الرياضية، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان 2000.

64- مصطفى حسين باهي، إخلاص محمد عبد الحفيظ: طرق البحث العلمي و التحليل الإحصائي في المجالات النفسية و التربوية و الرياضية ، مركز الكتاب للطباعة و النشر، مصر 2000.

65- مصطفى محمد: تاريخ التربية البدنية و الرياضية، دار الفكر العربـي، القاهرة 1999.

66- ناصر داودي عدون: تقنيات و مراقبة التسيير، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1991.

67- نبيل عبد السلام شاكر: الإدارة الفعالة للأموال و المشروعات، الطبعة الثانية، مكتبة عين شمس، القاهرة 1996.

68- نبيه العلقامي: مقدمة في السياسات الإدارية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة 1997.

69- يعلى محمد: تنظيم القطاع الخاص في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1999.

**الأوامر و المراسيم:**

70- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: المرسوم 177/73 المتعلق بالوحدة الاقتصادية، المادة 02، المؤرخ في 25 سبتمبر 1973.

71- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: قانون 01/88 المادة 03.

72- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: الأمر 03/89 ، المادة 20، المؤرخ في 14 فيفري 1989.

73- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: الأمر 09/95 ، المادة 20، 21.

74- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: قانون الرياضة 10/04، المواد 42، 43، 44.

**الرسائل و الأطروحـات:**

75- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه بعنوان: " أساليب التحليل الكمي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية –حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية-"، من إعداد الطالب بوشنافة أحمد، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، السنة الجامعية 2000-2001.

76- رسالة ماجستير تحت عنوان: " التخطيط و ترشيد الاختيارات الموازنية –دراسة حالة جامعة الجزائر-"، من إعداد الطالب عبد الحميد بن ناصر، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، السنة الجامعية 1997.

77- رسالة ماجستير تحت عنوان: " أهمية الإعداد النفسي قصير المدى و علاقته بنتائج الأداء الرياضي "، من إعداد الطالب حازرلي نبيل، جامعة الجزائر، معهد التربية البدنية و الرياضية، سنة 2005.

78- رسالة ماجستير تحت عنوان: " أهمية تسيير خزينة المؤسسات –دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتوزيع و تسويق المنتجات البترولية-" من إعداد الطالب بلجودي عبد الحكيم، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، فرع علوم التسيير، السنة الجامعية 2000-2001.

79- رسالة ماجستير تحت عنوان: " تسيير الإتحاديات الرياضية و مدى تطبيق الإعداد النفسي لرياضيي النخبة "، من إعداد الطالب محمد أحمد علي منصر، جامعة الجزائر، معهد التربية البدنية و الرياضية، السنة الجامعية 2002-2003.

80- رسالة ماجستير تحت عنوان: " دور و أهمية المؤسسات الاقتصادية في دعم و تمويل الأندية الرياضية – دراسة تتمحور حول أندية كرة القدم-"، من إعداد الطالب جعفر بوعروري، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية، قسم التربية البدنية، فرع تسيير الموارد البشرية و المنشآت الرياضية، سنة 2004.

**الجرائـد و المجلات:**

81- جريدة اليوم: ركن آفاق، مقاربة واقعية للعولمة، د. إسماعيل دبش - رئيس جامعة سطيف-، عدد 06 مارس 2004، صفحة 6، 7.

82- مجلة: حقائق التونسية، ركن ملفات، الجمعيات الرياضية شركات اقتصادية، العدد 24 أوت 2007.

83- مجلة يورك بريس: علم نفسك بالطريقة المثلى مهارات الإدارة في 24 ساعة، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت 2003

84- مجلة يورك بريس: الإدارة في إطار العولمة، سلسلة الإدارة المثلى، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت 2004.

85- مجلة يورك بريس: التفكير الإستراتيجي، سلسلة الإدارة المثلى، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت 2002.

**قائمة المراجع باللغة الفرنسية**

**Les ouvrages:**

86- ANDREF W. & NEYS J.f.: Economie du sport, 1ére éd., PUF, Paris 1986.

87- BEAUD Michel : L'art de la thèse, édition la découverte, Paris 1998.

88- CREDOISIF Jacques: La dynamique de l'équipe, édition Chiron, Paris 1985.

89- CONSO Pierre : Gestion Financière de l'entreprise ,édition Duno, Paris 2002

90- DESBORDES Michel : Gestion du sport, édition Vigot, Paris 2000.

91- D. HELLRIEGEL, J.W. SLOCUM : management des organisations, édition nouveaux horizons, Belgique 2006.

92- FONTANEL J. & BENSAHEL L. : Réflexion sur l'économie du sport, Presses universitaire de Grenoble, France 2001.

93- GOUGOUT J.J. & NEYS J.F. : Sport et développement économique régional, édition Dalloz, Paris 1986.

94- J. TIDD, J. W. SLOCUM : Management de l'innovation, Integration du changement technologique, commercial et organisationnel, édition nouveaux horizons, Belgique 2006.

95- KARIEF : Le marketing en action, édition Fayared manne, France 1970.

96- KOTLER P. : Marketing, Management, édition Nouveau horizon, Paris 1995.

97- KOTLER P., KELLER K. DUBOIS B., MANCEAU D. : Marketing et management, 12ème édition, Pearson Education, France 2006.

98- LE BRAS Florence : Les règles d'or pour rédiger un rapport, un mémoire, une thèse, édition Marabout, France 1994.

99- LONGATTE Jean , MULLER Jacques, economie d'entreprise, édition dunod, paris 2004

100- PEYRELVADE Jean : Economie d'entreprise, édition Fayard, France 1989.

101- ROBBINS S., DECENZO D. : Management l'essentiel des concepts et des pratiques, 6ème édition, Nouveaux horizons, Paris 2008.

102- SEDDIKI A. : management de la qualité, Office des publications universitaires 2003.

103- VERNIMENT P., QUIRY P. & CEDDAHA F.: Finance d'entreprise – Analyse et gestion-, édition Dalloz, France 2000.

104- YALOUNI N. : La dimension culturelle et philosophique, Grice 1998.

**Documents officiels :**

105- République Algérienne Démocratique et populaire, Ministère de la jeunesse et des sports : Bulletin officiel du ministère, premier semestre 2005.

**Mémoires :**

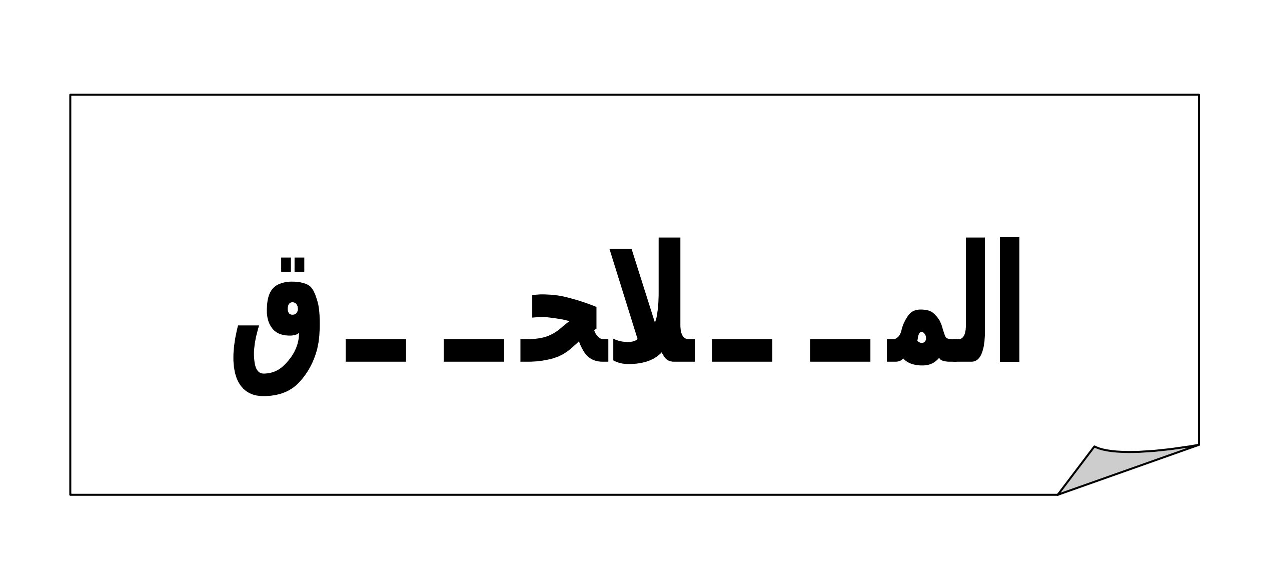
106- Mémoire de magister : «  les enjeux économiques du sport - Cas du C.M.C. », présenté par ZEGHDOUD Nabil, Université d'Alger, Faculté des sciences économiques et de gestion, année universitaire 2000-2001.

**Dictionnaires :**

107- Encyclopédie : Microsoft Encarta 2006

**Sites Internet :**

108- www.faforg.dz
109-: http://www.docteur-es-sport.fr


الملاحق

***وزارة التعليم العالي و البحث العلمي***

***جـــامعة الجــــزائر***

***معهد التربية البدنية و الرياضية***

***- سيدي عبد / -***

**استمارة خاصة بالأعضاء المسيرين**

**فى الأندية الرياضية**

في إطار إنجاز البحث العلمي، نتقدم إلى سيادتكم طالبين منكم المساهمة بآرائكم النيرة، بالرد على أسئلتنا المتعلقة بدراستنا التطبيقية، و ذلك لإعداد رسالة دكتوراه في الإدارة والتسيير الرياضي تحت عنوان "**أساسيات التمويل و الإدارة المالية الإستراتيجية في المؤسسة الرياضية**". هذه الأسئلة تتعلق بالتنظيم الرياضي و أسس التمويل و إدارة الموارد المالية وفق السياسات الإستراتيجية، لذا نطلب منكم الإجابة عليها بكل صدق وموضوعية، علما أن المعلومات المصرح بها تبقى في سرية و مفادها البحث العلمي لا أكثر.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير و الشكر الجزيل على الإثراء في البحث العلمي.

**معلومات شخصية:**

**السن: ..........**

**الخبرة في ميدان العمل: ........**

**المستوى الدراسي:**

ابتدائي: ☐ متوسط: ☐ ثانوي: ☐ جامعي: ☐

**الأسئلة:**

1- هل يوجد تشريع محكم و أطر قانونية واضحة تعتمدون عليها لتنظيم النشاط البدني الرياضي في مؤسستكم؟

نعم: ☐ لا: ☐

2- هل النظر إلى الأندية الرياضية في يومنا يتم من الزاوية الاقتصادية و من باب الاحتراف لغرض تحقيق الربح المادي؟

نعم: ☐ لا: ☐

3- هل تتوفر الإمكانات المادية في النادي الرياضي بما يناسب تلبية الحاجات الإدارية و الفنية؟

نعم: ☐ لا: ☐

4- هل المركز المالي للمؤسسة الرياضية ينعكس أو بالأحرى يؤثر مباشرة على مردودها الرياضي و مستواها الفني؟

نعم: ☐ لا: ☐

5- هل تواجهون صعوبات مؤسسية و قانونية لتنظيم مؤسستكم الرياضية

نعم: ☐ لا: ☐

6- هل ترون أن العاملين الفنيين و المشرفين الإداريين يكتسبون الخبرة و الكفاءة المناسبة و التخصص العلمي في الميدان لأداء مهامهم و يستندون إلى سياسات إستراتيجية؟ نعم: ☐ ☐

7- هل يتم النظر إلى مشروع خوصصة الأندية الرياضية لكرة القدم ( أي جعلها مؤسسات خاصة) كما هو الحال في الدول المتقدمة؟

نعم: ☐ لا: ☐

8- هل تعدّ الأندية الرياضية لكرة القدم قطب استثماري مهم بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية العمومية و الخاصة؟

نعم: ☐ لا: ☐

9- هل هناك مفهوم إداري واسع و دقيق للعمل التخطيطي لدى المشرفين على القسم الإداري في هيئتكم الرياضية؟

نعم: ☐ لا: ☐

10- هل تتوزع المهام الإدارية وفق سلّم هرمي و بتسلسل قانوني في إدارتكم؟

نعم: ☐ لا: ☐

11- هل تعتمد مناهج عامية حديثة و فعّالة لإنجاز الوظيفة الإدارية في الأندية الرياضية لكرة القدم خاصة و المؤسّسات الرياضية عامة ؟

نعم: ☐ لا: ☐

12- هل تشتمل مبادئ العمل الإداري في مؤسّستكم على التخطيط، التنظيم التوجيه، الاتصال، القيادة، التحفيز و الرقابة و غيرها من المبادئ الإستراتيجية؟

نعم: ☐ لا: ☐

13- هل توضع برامج للتنمية الإدارية في إطار العولمة و التفكير المتفتح و جعلها تحقق المعايير الدولية بغية دفعها نحو الإستراتيجية؟

نعم: ☐ لا: ☐

14- هل يتم الاهتمام بالجانب الإداري لرسم الأهداف في النادي الرياضي بنفس قدر الاهتمام ببقية الجوانب؟

نعم: ☐ لا: ☐

15- هل القدر الكمي من الموارد المالية يعتبر كاف في مؤسستكم الرياضية و يحقق الحاجيات ؟

نعم: ☐ لا: ☐

16- هل ينظم النشاط البدني الرياضي في مؤسستكم بهدف أسمى هدفه توريد أقصى حدّ ممكن من حجم رأس المال؟

نعم: ☐ لا: ☐

17- هل ترون أنّ النصوص و التشريعات القانونية الجزائرية تعطي أهمّية لقطاعي التمويل و إدارة رؤوس الأموال الرياضية؟

نعم: ☐ لا: ☐

18- هل الهيكل التمويلي للنادي الرياضي يتركز على المصادر الثلاثة الأساسية الشاملة لكل من تمويل الدولة، دعم المؤسسات الاقتصادية و مداخيل المبيعات؟

نعم: ☐ لا: ☐

19- هل يعتمد للتسيير المالي في الأندية الرياضية آليات علمية و تقنيات محاسبية لدراسة الميزانيات وسائل علمية أخرى كنسب التسيير المالي؟

نعم: ☐ لا: ☐

20- هل تشهدون عراقيل و مشاكل كثيرة تعيق وظائف التمويل و الإدارة الإستراتيجية للأموال في الأندية الرياضية؟

نعم: ☐ لا: ☐

21- هل هناك مستثمرين خواص يعملون على تدعيم نشاطكم و إنعاش ميزانيتكم بقيم مالية معتبرة في إطار التمويل الخارجي ؟

نعم: ☐ لا: ☐

22- هل تقيّمون أعمال التمويل و الإدارة المالية في الأندية الرياضية على أنّها كفوءة و فعّالة تتم وفق آليات إستراتيجية تعود بالربح لهاته المؤسسات؟

نعم: ☐ لا: ☐

**أسئلة المقابلة:**

**1- كيف تنظرون إلى التنظيم في المؤسسات الرياضية من حيث التأطير و الجانب التشريعي و حجم الإمكانات المتاحة للهيئات الرياضية ، فهل يمكن القول أن هناك تصميم مؤسسي للهيئات الرياضية ففق الخطط و الإستراتيجيات ؟**

.............................................................

...............................................................................

...............................................................................

...............................................................................

...............................................................................

...............................................................................

...............................................................................

...............................................................................

...............................................................................

...............................................................................

............................................................

**2- كيف تحللون طريقة تأدية العمل الإداري من حيث الإنجازات و النتائج المندرجة من وراء إنجاز هذا العمل وكذا الفجوات التي تشهدها هذه الوظائف و بمعنى أقرب هل الأساليب الإدارية و أساليب التسيير تستند إلى مفاهيم إستراتيجية؟**

.............................................................

...............................................................................

...............................................................................

...............................................................................

...............................................................................

...............................................................................

..................................................................................

..................................................................................

..................................................................................

..................................................................................

.............................................................

3- ما هو تقييمكم لأعمال التمويل و الإدارة المالية في الأندية الرياضية لكرة القدم خاصة و المؤسسة الرياضية عامة هل يمكن اعتبارها وظيفة تصل أهميتها إلى التحليل الإستراتيجي؟

...............................................................

..................................................................................

..................................................................................

..................................................................................

..................................................................................

..................................................................................

..................................................................................

..................................................................................

..................................................................................

..................................................................................

.............................................................